

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ  
ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์  
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

นางสาวภทรวรรณ อักษร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2562

Factors influencing the Achievement of Budget Management based on  
Strategic Budgeting of Sukhothai Thammathirat Open University

Miss Patharawan Auksorn



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2019



หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ชื่อและนามสกุล นางสาวภทรรรณ อักษร

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์  
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2563

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนีมพานิช)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร พุทธาพิทักษ์ผล)

R

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**ผู้วิจัย** นางสาวภทรรณ อักษร **รหัสนักศึกษา** 2583005042 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์

**ปีการศึกษา** 2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินสภาพแวดล้อมของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (3) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (4) เสนอกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจาก 47 หน่วยงาน จำนวน 305 คน 2) กลุ่มผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 8 คน แล้วทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณ จำนวน 173 คน คำนวณโดยใช้สูตรของทาร์โยมาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้จำนวน 4 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน และการวิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยการพรรณนาวิเคราะห์

ผลงานวิจัยพบว่า (1) จุดแข็ง คือเป็นระบบที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จในระดับผลผลิต และผลลัพธ์ ที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร โดยหน่วยงานจะมีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงานแผนปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ จุดอ่อน คือการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ระเบียบด้านการบริหารงบประมาณ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความเข้าใจไม่ไปในทิศทางเดียวกัน โอกาส คือ การเปลี่ยนกระทรวงใหม่ การมีระบบ ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านแผนและงบประมาณใหม่ ส่งผลให้มีการปรับระบบงบประมาณการใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้การสร้างเครื่องมือ อุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น อุปสรรค คือ ด้านการเมือง การเปลี่ยนผู้บริหาร เปลี่ยนนโยบาย ส่งผลให้แผนการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ หรือไม่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันเกิดความไม่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน (2) กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ และ กลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก (4) กลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่ ส่งเสริมการปรับระบบงบประมาณในรูปแบบกองทุนตามภารกิจ การปรับปรุงแก้ไขระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การนำเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านแผนและงบประมาณ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

**คำสำคัญ** การบริหารงบประมาณ ผลสัมฤทธิ์ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์



**Thesis title:** Factors Influencing the Achievement of Budget Management based on Strategic Budgeting of Sukhothai Thammathirat Open University

**Researcher:** Miss Patharawan Auksorn; **ID:** 2583005042; **Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Theppasak Boonyaratapan, Associate Professor; (2) Dr. Phanompatt Smitananda Assistant Professor; **Academic year:** 2019

### Abstract

The objectives of this research were (1) to assess the circumstances of strategic performance – based budgeting system, (2) to study the factors affecting the strategic performance – based budgeting management efficiency and, (3) to study the achievement levels of strategic performance – based budgeting management, (4) to present a strategy for improving the strategic performance – based budgeting management of Sukhothai Thammathirat Open University.

This research was a mixed-method research. The population consisted of (1) 305 personnel from 47 departments involving in planning and budgeting, and (2) 8 executives of Sukhothai Thammathirat Open University. The sample were (1) 173 administrators or related officers in planning and budgeting sections, calculated by Taro Yamane formula at 95% confidence interval, (2) 4 executives of the university were selected by purposive sampling technique. The research tools were questionnaires and interviews. The statistics used for quantitative analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test and stepwise multiple regression analysis. Meanwhile, qualitative analysis was conducted by analytical description.

The findings of this research were (1) Strength was the effective system leading to the success of output and outcome, which was the goal of the organization. Weakness was the knowledge transfer regarding system, regulations and procedures of strategic performance – based budgeting system, which probably led to misunderstanding. Opportunity was the reorganization of the ministry with systematically planning and budgeting management related to the present situation and modern technology. Threat was the organizational politics, changes of executives or policies, which caused the framework and budgeting plan either inconsistent or unresponsive to the national development. (2) The factors regarding rules and regulations and factors regarding New Public Management techniques affecting the achievement of strategic performance – based budgeting management of Sukhothai Thammathirat Open University significantly at 0.05 level. (3) the achievement of strategic performance – based budgeting management of Sukhothai Thammathirat Open University was at a high level. (4) The strategies for improving the system of strategic performance – based budgeting management of Sukhothai Thammathirat Open University were to support mission-based budgeting adjustment, to revise the procedure of budgeting management, to provide information technology for effective budgeting management and to improve personnel skills in terms of knowledge and understanding about planning and budgeting as well as relating regulations.

**Keywords:** Budgeting management, Achievement, Strategic performance- based budgeting

## กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของการจัดทำวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัยในครั้งนี้ ได้รับความเมตตาจากคุณอย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ด้วยความช่วยเหลือและแนะนำ ความรู้และข้อคิดเห็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่ายิ่ง อีกทั้งเป็นกำลังใจ และมีความเมตตาต่อศิษย์เป็นอย่างมาก รวมทั้งเป็นแบบอย่างของผู้ที่มีความเพียรเป็นเลิศ และการบริหารเวลาซึ่งมีคุณค่าอย่างสูงยิ่งแก่ผู้วิจัยต่อการทุ่มเทแรงกายแรงใจ จัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จมีความสมบูรณ์ทั้งด้านวิชาการ และการนำเสนอประโยชน์ไปใช้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเสียสละของท่านอาจารย์ที่มีให้แก่ลูกศิษย์เสมอมา และที่สำคัญขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนีมพานิช และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ ที่กรุณาให้คำแนะนำที่มีคุณค่าอันสูงยิ่งแก่ผู้วิจัยในการทำงานวิจัยครั้งนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยชิ้นนี้เป็นอย่างมาก นอกจากผู้บริหารแล้ว ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารหน่วยงานและบุคลากรด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ได้ให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

และที่สำคัญที่สุดขออุทิศความสำเร็จครั้งนี้ให้แก่ บิดา มารดา และพี่น้องครอบครัวอักษร บุคลากรกองแผนงาน รองศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา จันทร์คง ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอกพล กาละดี นางนพวรรณ จารุโรจน์เนาวรัตน์ นางชนิดดา ศรีรุ่ง นางสาวนงลักษณ์ คงคาดิฐ นางนันทวัน ศรีภูมิพุกษ์ นางสาวสมพร ทาจิ๋ว ที่มีส่วนในความสำเร็จในการเรียนปริญญาโทครั้งนี้เป็นอย่างมาก ตลอดทั้งมีความเข้าใจและเป็นกำลังใจตลอดมา ส่งผลให้งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงอย่างดียิ่ง

ภทรวรรณ อักษร

กันยายน 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาการวิจัย .....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	6
สมมติฐานการวิจัย .....	9
ขอบเขตของการวิจัย .....	10
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ .....	12
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	19
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	22
ส่วนที่ 1 แนวคิดการงบประมาณ .....	22
ส่วนที่ 2 แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ .....	46
ส่วนที่ 3 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี .....	66
ส่วนที่ 4 แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	85
ส่วนที่ 5 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง .....	106
ส่วนที่ 6 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช .....	170
ส่วนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	194
ส่วนที่ 8 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย .....	209

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	212
รูปแบบและประเภทการวิจัย .....	212
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	213
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	216
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	243
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	246
ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย .....	249
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	252
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	253
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	254
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน.....	256
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการปรับปรุงระบบ งบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	274
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	289
สรุปการวิจัย .....	289
อภิปรายผล .....	335
ข้อเสนอแนะ .....	376
บรรณานุกรม .....	392
ภาคผนวก .....	404
ก แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์การวิจัย.....	405
ข บันทึกขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูล และขอความอนุเคราะห์ในการตอบ แบบสอบถามและสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัยและบันทึกขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนิน โครงการและเผยแพร่วิทยานิพนธ์.....	424
ประวัติผู้วิจัย .....	429

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1	วัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐานการวิจัย ..... 9
ตารางที่ 3.1	กลุ่มผู้บริหารหน่วยงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณ ... 213
ตารางที่ 3.2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแต่ละประเภทของตำแหน่ง ..... 215
ตารางที่ 3.3	แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรที่ในการวิจัย ..... 217
ตารางที่ 3.4	เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ..... 241
ตารางที่ 3.5	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ..... 243
ตารางที่ 3.6	วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ..... 245
ตารางที่ 3.7	การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ..... 248
ตารางที่ 3.8	ระยะเวลาและขั้นตอนการวิจัย ..... 250
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป ..... 253
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม ..... 255
ตารางที่ 4.3	การทดสอบสมมติฐาน ระดับของผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ..... 257
ตารางที่ 4.4	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหาร งบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ..... 259
ตารางที่ 4.5	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยด้านบริหารงบประมาณ มีอิทธิพลต่อ ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ..... 262
ตารางที่ 4.6	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ..... 267
ตารางที่ 4.7	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ..... 271

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8 แสดงผลสรุปของการทดสอบสมมติฐานการวิจัย .....	274
ตารางที่ 4.9 ความถี่และร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (Open-ended question) ในส่วนของจุดแข็งของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช .....	275
ตารางที่ 4.10 ความถี่และร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (Open-ended question) ในส่วนของจุดอ่อนของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช .....	278
ตารางที่ 4.11 ความถี่และร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (Open-ended question) ในส่วนของโอกาส (Opportunities) ถ้าจะปรับปรุงระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรนำระบบงบประมาณใหม่ๆ หรือมีโอกาสดังต่อไปนี้ที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับระบบงบประมาณบ้าง ...	280
ตารางที่ 4.12 ความถี่และร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (Open-ended question) ในส่วนของอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช .....	282
ตารางที่ 5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ระหว่างจุดแข็งกับจุดอ่อน.....	313
ตารางที่ 5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ระหว่างโอกาสและอุปสรรคหรือภัยคุกคาม.....	316
ตารางที่ 5.3 แสดงการนำเทคนิค TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ....	318
ตารางที่ 5.4 ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO strategy).....	319
ตารางที่ 5.5 ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy).....	322
ตารางที่ 5.6 ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (WO Strategy) .....	324
ตารางที่ 5.7 ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) .....	328
ตารางที่ 5.8 รายงานการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2558 จำนวน 6 ผลผลิต 1 โครงการ .....	338



สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 5.9 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ของการของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.....	339



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1	ภาพรวมกรอบแนวคิดการวิจัยแบบผสมผสานของการบริหารงบประมาณตามระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช .	7
ภาพที่ 1.2	กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช .....	8
ภาพที่ 2.1	ระบบงบประมาณของประเทศไทยในแต่ละช่วงเวลา .....	44
ภาพที่ 2.2	องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	51
ภาพที่ 2.3	กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ .....	54
ภาพที่ 2.4	กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ .....	54
ภาพที่ 2.5	ความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนโครงการ .....	56
ภาพที่ 2.6	กระบวนการของแผนยุทธศาสตร์ .....	57
ภาพที่ 2.7	กรอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน .....	65
ภาพที่ 2.8	การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) .....	88
ภาพที่ 2.9	กรอบแนวคิดพื้นฐานการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	89
ภาพที่ 2.10	กรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน .....	90
ภาพที่ 2.11	กรอบแนวคิดพื้นฐานการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	92
ภาพที่ 2.12	กระบวนการจัดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	94
ภาพที่ 2.13	วงจรการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	97
ภาพที่ 2.14	ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์กับการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ .....	103
ภาพที่ 2.15	รูปแบบเพื่อสนับสนุนการมีธรรมาภิบาลในกระบวนการงบประมาณแผ่นดิน .....	112
ภาพที่ 2.16	ขั้นตอนหลักการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ .....	116
ภาพที่ 2.17	ขั้นตอนหลักการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ .....	118
ภาพที่ 2.18	การให้บริการโดยรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ .....	130
ภาพที่ 2.19	GFMIF ระบบงานหลักของ e- Government .....	141
ภาพที่ 2.20	การจัดทำงบประมาณของ มสธ. ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2522 ถึงปัจจุบัน.....	171

## สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 2.21 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา .....	211
ภาพที่ 5.1 ความสัมพันธ์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จ ในการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ .....	337



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

งบประมาณเป็นเครื่องมือที่สำคัญส่วนหนึ่งของรัฐบาลที่ใช้ในการบริหารประเทศ โดยการจัดการงบประมาณ รัฐบาลได้มีการประกาศใช้ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ซึ่งต่อมารัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีได้มีการยกเลิกและประกาศใช้พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 และประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561 โดยการจัดการงบประมาณยังคงมีสำนักงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบ การจัดทำงบประมาณของรัฐบาลในระยะแรกเป็นระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line Item Budgeting) แต่พบว่าระบบงบประมาณนี้ยังไม่สามารถวัดผลสำเร็จของงานได้ สำนักงบประมาณจึงได้มีการปรับปรุงระบบงบประมาณแบบใหม่ในปี พ.ศ. 2525 โดยนำระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting) มาปรับใช้ร่วมกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ แต่ยังมีข้อจำกัดในทางปฏิบัติ เนื่องจากจำเป็นต้องใช้ข้อมูลประกอบจำนวนมากเพื่อพิจารณาความคุ้มค่า แต่การจัดเก็บข้อมูลยังมีความหลากหลายไม่เป็นเอกภาพ ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2527 ได้มีการนำระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting) มาใช้ผสมผสานกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ แต่เมื่อนำมาใช้ได้ระยะหนึ่งพบว่าระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานเป็นระบบที่มุ่งให้ความสำคัญในด้านเศรษฐกิจ ไม่ได้คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม การเมือง และมีขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนรวมถึงต้องมีความพร้อมทั้งด้านบุคลากรและเครื่องมือที่เพียงพอด้วย และพบว่าเป็นระบบที่มีข้อจำกัด คือ (1) มุ่งเน้นการควบคุม Input มากกว่า Output (2) ไม่มีการบูรณาการระหว่างการวางแผนกับงบประมาณที่แสดงถึงแผนการใช้จ่ายงบประมาณในอนาคตและไม่สามารถแสดงภาพรวมของการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐบาลได้อย่างเป็นระบบ (3) ไม่มีระบบรายงานการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลที่เป็นมาตรฐานและไม่ทันสมัยต่อเหตุการณ์ (4) มีการแสดงรายละเอียดระดับรายการทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ (5) เป็นระบบที่มีการรวมอำนาจไว้ค่อนข้างมาก จึงไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ในปี พ.ศ. 2540 เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำในประเทศอย่างรุนแรง ทรัพยากรและงบประมาณของประเทศมีจำกัด หน่วยงานต่างๆ ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารและการปฏิบัติ

กันใหม่ รัฐบาลในขณะนั้นจึงต้องมีการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐให้เป็น “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) ที่มุ่งผลสำเร็จที่เป็นผลลัพธ์เป็นสำคัญ จัดให้มีการติดตามและวัดผลสำเร็จของผลลัพธ์รวมถึงการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใส มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยให้มีการปรับเปลี่ยนการบริหารภาครัฐ 5 ด้านได้แก่ (1) เปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารภาครัฐ (2) เปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ (3) เปลี่ยนระบบบริหารบุคคล (4) เปลี่ยนกฎหมาย และ (5) เปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

จะพบว่าการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ เป็นนโยบายหนึ่งใน 5 ข้อของรัฐบาล สำนักงบประมาณได้เล็งเห็นความสำคัญจึงได้ศึกษาระบบจัดการงบประมาณ และได้เสนอแนะให้มีการจัดระบบงบประมาณใหม่เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) โดยสำนักงบประมาณได้เสนอเป็นข้อมูลให้รัฐบาลได้พิจารณาเพื่อปรับปรุงระบบวิธีการงบประมาณของประเทศให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบการปรับระบบงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542

ในปี พ.ศ. 2544 นายกรัฐมนตรี พันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร ซึ่งเป็นรัฐบาลในขณะนั้น ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544 ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิรูปการจัดการระบบงบประมาณใหม่ ดังนี้ “เร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ และส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส”

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 รัฐบาลได้มีนโยบายให้ปรับปรุงระบบงบประมาณอีกครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่รัฐบาลกำหนดให้มากยิ่งขึ้น มีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจและความคล่องตัวให้แก่หน่วยปฏิบัติควบคู่ไปกับการเสริมสร้างภาระความรับผิดชอบในการใช้จ่ายงบประมาณ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติให้ดีขึ้น โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 รัฐบาลจึงได้มีนโยบายนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting) หรือที่เรียกว่า SPBB มาใช้เป็นปีงบประมาณแรก ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ได้มีการปรับระบบงบประมาณนี้ให้ครอบคลุมการบูรณาการทั้ง 3 มิติ คือ Function, Agenda, Area

จากนโยบายดังกล่าว สำนักงบประมาณจึงได้ปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปสู่ระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานตาม

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนการจัดการและบริหารงบประมาณแก่กระทรวง ทบวง กรม ซึ่งระบุโครงสร้างความรับผิดชอบและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยกำหนดให้รัฐบาลรับผิดชอบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ รัฐมนตรีรับผิดชอบเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการรับผิดชอบต่อเป้าหมาย/ผลผลิตของหน่วยงาน ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ได้กำหนดโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานไว้ 3 ระดับ คือ รัฐบาล กระทรวง และส่วนราชการ โดยใช้เป้าหมายและยุทธศาสตร์เป็นตัวนำไปสู่ระดับความสำเร็จที่ต้องการ กระบวนการทำงานจะมีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติงานภายใต้กระทรวงซึ่งรับนโยบายจากรัฐบาลไปปฏิบัติ และมีจุดมุ่งหมายสุดท้ายคือเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแต่ละระดับจากตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน จึงส่งผลให้ทุกส่วนราชการปรับปรุงระบบงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชาได้มีพัฒนาการเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณประจำปี และแยกประเภทรายได้รายจ่ายตามวิธีการงบประมาณแผ่นดินโดยอนุโลม ดังนี้

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2522 - 2524 ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line - Item Budgeting)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2525 - 2545 ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Programming Budgeting)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 - 2552 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budget)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ถึงปัจจุบัน ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting)

ซึ่งจะเห็นว่ามหาวิทยาลัยได้มีการจัดทำระบบงบประมาณที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดทำงบประมาณของสำนักงบประมาณ โดยเริ่มกระบวนการตั้งแต่ขั้นตอนการพิจารณาทบทวนนโยบาย และการวางแผนงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การควบคุมติดตามและรายงานผล ซึ่งจะเป็นกลไกในการบริหารจัดการของผู้บริหารที่ดำเนินการไปพร้อมกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และในการจัดทำงบการเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชาได้ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา ว่าด้วยการเงินและทรัพย์สิน พ.ศ. 2554 ต่อมาได้ยกเลิกและออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา ว่าด้วยการ



บริหารเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2561 รวมถึงกำหนดให้มีระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 เพื่อให้การบริหารงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยดำเนินการอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยจะจัดทำแผนงานตามผลผลิต/โครงการ/กิจกรรมที่มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย พร้อมค่าของงบประมาณเพื่อจะทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสนอเข้ามาในคราวเดียวกัน และการจะจัดสรรงบประมาณให้กับแผนงานตามผลผลิต/โครงการ/กิจกรรมใดจะต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมแผนปฏิบัติการประจำปีก่อนนำเสนอตามขั้นตอนในการให้สภามหาวิทยาลัยอนุมัติเพื่อถือปฏิบัติต่อไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีการวางแผนด้านบุคลากรและพัฒนาระบบงานต่างๆ ให้สามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้สามารถพึ่งตนเองได้อย่างมั่นคง มีการบริหารจัดการที่ดี สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ การพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทั้งในระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับมหาวิทยาลัย เพื่อรองรับการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานทั้งภายในมหาวิทยาลัยและจากหน่วยงานภายนอกของรัฐต่างๆ

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาวิจัยซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัย การนำระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้กับมหาวิทยาลัยมีทั้งผลดีและประเด็นปัญหาในการดำเนินงานหรือการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งก่อให้เกิดผลดีกับมหาวิทยาลัยเป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ตามยุทธศาสตร์ สามารถวัดและประเมินผลสำเร็จของงาน ด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ซึ่งครอบคลุม 4 มิติทั้งด้านเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงต้นทุน และเชิงเวลาที่จะส่งผลให้ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงมีการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติต้องแสดงถึงความรับผิดชอบจากการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้เกิดผลงานซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการของมหาวิทยาลัยให้เกิดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ในส่วนของปัญหาและจุดอ่อนในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในภาพรวมมีหลายประการคือ *ประการที่หนึ่ง* ตัวชี้วัดระดับผลผลิต และผลลัพธ์ ยังขาดการระบุค่านิยามที่ถูกต้องและชัดเจนการติดตามประเมินผลจึงไม่ชัดเจน *ประการที่สอง* การวางแผนงบประมาณมหาวิทยาลัยยังไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณอาจจะไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ *ประการที่สาม* หน่วยงานดำเนินงานในลักษณะของงานประจำที่เป็นภารกิจเดิมไม่มีการริเริ่มบางครั้งไม่สามารถพิจารณาได้ว่าภารกิจใดเป็นงานประจำหรือภารกิจใดเป็นยุทธศาสตร์ ไม่มีการคำนึงถึงความคุ้มค่า ความประหยัดหรือลดกระบวนการขั้นตอนต่างๆ ส่งผลให้การจัดทำค่าของงบประมาณจึงเป็นจำนวนเงินที่สูง *ประการที่สี่* เป็นปัญหาของบุคคลตั้งแต่ระดับ

ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนบางส่วน ที่ไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจัง ไม่เข้าใจระบบงบประมาณอย่างถ่องแท้ และประการสุดท้าย เป็นปัญหาเกี่ยวกับกฎระเบียบและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องมีการพัฒนา/ปรับปรุง/แก้ไขเพื่อให้รองรับกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จึงทำให้เป็นมูลเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## 2. ปัญหาการวิจัย

2.1 การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคใดบ้าง

2.2 มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

2.3 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีผลสัมฤทธิ์ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในระดับใด

2.4 ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น ควรจะมีกลยุทธ์เป็นอย่างไร

## 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

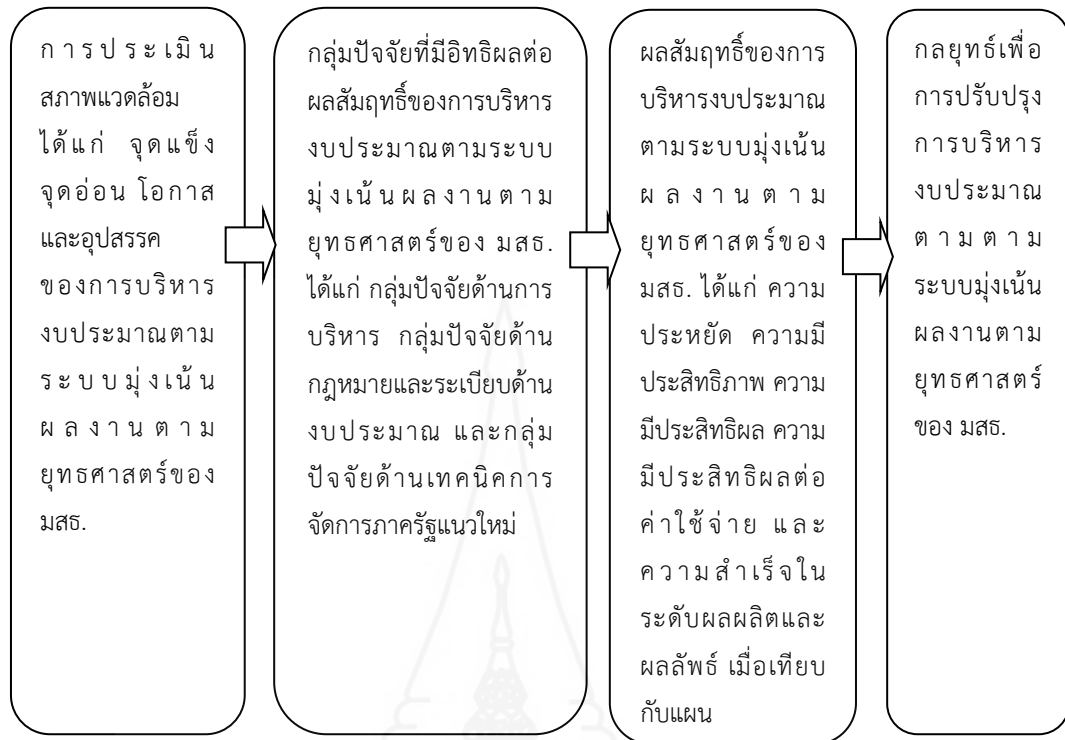
3.3 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

3.4 เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



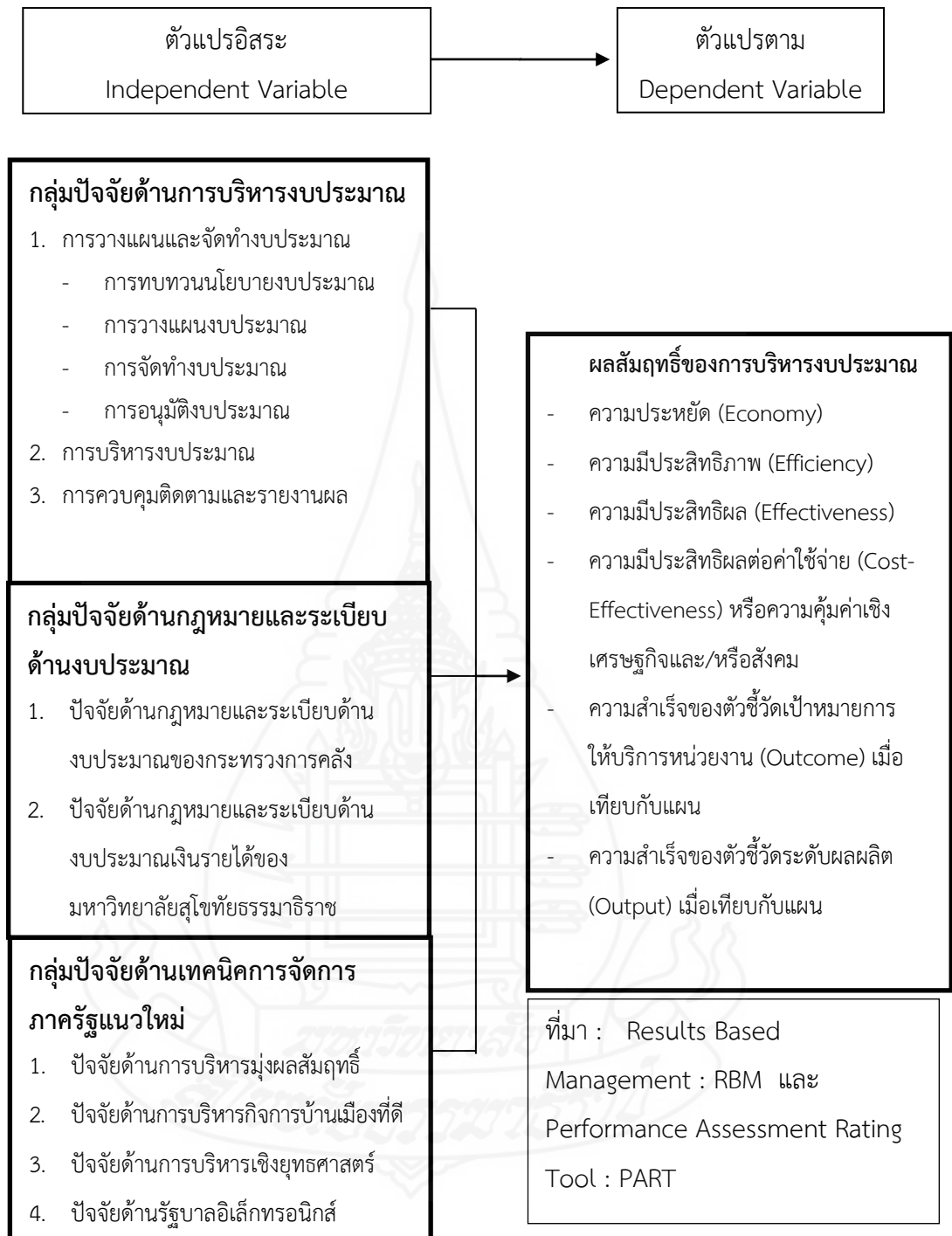
#### 4. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลายท่านที่ได้เสนอไว้ สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และนำมาเป็นตัวแปรสำหรับการใช้ในการวิจัย โดยแบ่ง เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ภาพรวมกรอบแนวคิดการวิจัยแบบผสมผสานของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย ปัจจัยการประเมินสภาพแวดล้อม ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการบริหารงบประมาณ ปัจจัยผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ และ ปัจจัยด้านกลยุทธ์การบริหารงบประมาณ และส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดของการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ มี 3 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การวางแผนและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามและประเมินผล กลุ่มที่ 2 กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ได้แก่ ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และกลุ่มที่ 3 กลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ และกำหนดผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่ ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ความมีประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) หรือความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Outcome) เมื่อเทียบกับแผน และความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) จากตัวแปรดังกล่าวผู้วิจัยได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 1.1 และ 1.2 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 ภาพรวมกรอบแนวคิดการวิจัยแบบผสมผสานของการบริหารงบประมาณตามระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช





ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## 5. สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามที่กำหนดไว้ข้างต้น ผู้วิจัยขอนำมากำหนดสมมติฐานการวิจัยเพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังตารางที่ 1.1 ดังนี้

ตารางที่ 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐานการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย	สมมติฐานการวิจัย
1. เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	1. ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก <sup>1</sup>
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	2. มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัย ได้แก่ 2.1 กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล 2.2 กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2.3 กลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

<sup>1</sup> อ้างถึงใน รายงานการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 อยู่ในระดับดี (79.15%) (แบบรายงานผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของงานและการใช้จ่ายงบประมาณ หมวด จ กำหนดเกณฑ์การประเมิน คือ ระดับดีมาก = 100% ,ระดับดี = 66.7% , ระดับปานกลาง = 33.6% , ต่ำกว่าระดับปานกลาง = 0% , ไม่มีรายงานผลผลิต = 0%)

อนึ่ง สำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และข้อที่ 4 เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ไม่ได้นำมากำหนดสมมติฐานการวิจัยเนื่องจากเป็นเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ

## 6. ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีขอบเขตวิจัย ดังนี้

**6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา** การวิจัยมีเนื้อหาครอบคลุมใน 4 ประเด็น คือ (1) ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จะครอบคลุมถึงการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การบริหารงบประมาณ ความโปร่งใสและการรายงาน การกระจายความรับผิดชอบในการจัดเตรียมงบประมาณ กรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) ระดับความสำเร็จของหน่วยงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ ความครอบคลุมงบประมาณทุกแหล่งเงินของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหา อุปสรรคของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านความรู้ความเข้าใจระบบงบประมาณ ความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยี ด้านคุณภาพการบริหารงบประมาณ ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ประกอบด้วย กลุ่มที่หนึ่ง กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ กลุ่มที่สอง กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ และกลุ่มที่สาม กลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (4) ศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช

**6.2 ขอบเขตด้านหน่วยงาน** ศึกษาครอบคลุมการนำระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชและครอบคลุมหน่วยงานสายวิชาการและหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### 6.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

**6.3.1 ตัวแปรอิสระ** คือ ประกอบด้วย 3 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การวางแผนและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามและประเมินผล กลุ่มที่ 2 กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ได้แก่ ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และ กลุ่มที่ 3 กลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

**6.3.2 ตัวแปรตาม** คือ ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ได้แก่ ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ความมีประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) หรือความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Outcome) เมื่อเทียบกับแผน และ ความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับแผน

**6.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประชากรรวม 313 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารหรือบุคลากรของหน่วยงาน 47 หน่วยงาน ประกอบด้วย ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/เลขานุการสำนัก สถาบัน ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย เจ้าหน้าที่ด้านแผนและงบประมาณของหน่วยงาน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการการเงินและบัญชี รวมประชากรจำนวน 305 คน กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จำนวน 173 คน โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้การคำนวณของ ทาโร ยามาเน่ กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย จำนวน 7 คน และผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน 1 คน รวม 8 คน กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คน ประกอบด้วย อธิการบดีหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน รองอธิการบดีที่กำกับดูแลกองแผนงาน รองอธิการบดีที่กำกับดูแลกองคลัง และผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน

**6.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา** การศึกษาวิจัยครอบคลุมระยะเวลา 11 เดือน ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2563



## 7. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

7.1 **ตัวแปรอิสระ** หมายถึง ตัวแปรที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในที่นี้ประกอบด้วย กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ กลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

7.1.1 **กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่ การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การควบคุมติดตามและรายงานผล ดังนี้

### 1) ปัจจัยการวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ

(1) การทบทวนนโยบายงบประมาณ หมายถึง การพิจารณา ทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

(2) การวางแผนงบประมาณ หมายถึง การกำหนดแผนและขั้นตอน การปฏิบัติงานในการจัดทำร่างนโยบายงบประมาณ กรอบวงเงิน โครงสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปี และปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เสนอที่ประชุมผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน และสภามหาวิทยาลัย

(3) การจัดทำงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยประมาณการรายรับและงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยมีกองแผนงานเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน โดยมี 2 ลักษณะงบประมาณรายจ่ายคือ 1) งบตามภารกิจของหน่วยงาน เป็นงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ในการดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย และ 2) งบกลางเป็นงบประมาณรายจ่ายที่ใช้เป็นรายการสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น หรือเป็นค่าใช้จ่ายที่คณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน กำหนดให้เบิกจากงบกลาง

(4) การอนุมัติงบประมาณ หมายถึง โดยอธิการบดีเสนอคณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พิจารณาก่อนส่งสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ โดยการเสนอต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย คือ 1) คำแถลงประกอบงบประมาณที่แสดงฐานะการเงิน และสาระสำคัญของงบประมาณและความสัมพันธ์ระหว่างรายรับและงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง 2) เปรียบเทียบรายรับ รายจ่ายระหว่างปีงบประมาณที่ล่วงมา ปีปัจจุบันและปีที่ของงบประมาณรายจ่าย 3) คำอธิบายเกี่ยวกับประมาณการรายรับ และ 4) คำชี้แจงเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง

2) ปัจจัยการบริหารงบประมาณ หมายถึง การบริหารงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ โดยการใช้ โอน เปลี่ยนแปลงรายการ โดยหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจะต้องใช้จ่ายตามงบประมาณรายจ่ายที่หน่วยงานได้รับจัดสรรตามผลผลิตหรือโครงการและกิจกรรมที่ระบุในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือที่ได้รับจัดสรรจากงบประมาณรายจ่ายงบกลาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายผลผลิตหรือโครงการตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ปัจจัยการควบคุมติดตามและรายงานผล หมายถึง การควบคุมดูแลงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัดเหมาะสม คุ่มค่า และประหยัด โดยให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณดังนี้ (1) หน่วยงานเจ้าของงบประมาณรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดผลสำเร็จตามผลผลิตหรือโครงการที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินกำหนด เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาสภายใน 15 วัน นับแต่วันสิ้นไตรมาส ให้กับกองแผนงานเพื่อรายงานคณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน ภายใน 60 วันนับตั้งแต่วันสิ้นไตรมาส (2) เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้กองแผนงานจัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยเสนอคณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน และสภามหาวิทยาลัย

**7.1.2 กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ** หมายถึง ความชัดเจนของระเบียบกฎหมายได้แก่

1) กฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง  
หมายถึง

(1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมายถึง ความเข้าใจในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หรือการถือปฏิบัติในมาตราที่สำคัญ ได้แก่ มาตรา 65 คือรัฐบาลกำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะนำพาประเทศสู่ความยั่งยืน มีการกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วย

(2) พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 หมายถึง พ.ร.บ. ที่กำหนดเกี่ยวกับการจัดหางบประมาณ การบริหารงบประมาณ การควบคุมงบประมาณ รวมถึงการประเมินผลและการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้กระบวนการจัดสรรงบประมาณของประเทศที่มุ่งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงบประมาณ และสอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินและการคลังของรัฐ โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ ลักษณะของงบประมาณ การจัดทำ



งบประมาณ การขอตั้งงบประมาณรายจ่าย งบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ การบริหาร งบประมาณรายจ่าย การควบคุมงบประมาณ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบ

(3) ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 หมายถึง การดำเนินการตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ เพื่อให้การบริหารงบประมาณมีความ สอดคล้องกับระบบและวิธีการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยการจัดสรร งบประมาณให้กับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า และ กำหนดให้มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้หน่วยปฏิบัติงานสามารถบริหารงบประมาณได้ อย่างยืดหยุ่นคล่องตัว ให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานตามแผนงบประมาณ แผนการใช้จ่าย งบประมาณในลักษณะของการบูรณาการที่กำหนดไว้ มีการจัดทำค่าใช้จ่ายต่อหน่วย แผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณ การรายงานผล และสอดคล้องกับระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ เพื่อให้การใช้ จ่ายงบประมาณรายจ่ายมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ คุ้มค่า โปร่งใส สามารถตรวจสอบและเปิดเผย ต่อสาธารณะได้

(4) พระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมายถึง ประเด็นที่หน่วยงานของรัฐต้องระวังในการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐ ด้านเกี่ยวกับการ กำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติในแต่ละเรื่องต้องพิจารณาตามกรอบวินัยการเงินการคลังในกฎหมาย ฉบับนี้อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะด้านรายได้ รายจ่าย การก่อหนี้ รวมถึงการจัดทำรายงานการเงิน การ ดำเนินการทางการคลังและงบประมาณ ในมาตราที่เกี่ยวข้องและสำคัญได้แก่ มาตรา 16 มาตรา 19 มาตรา 35 มาตรา 37 มาตรา 45 มาตราที่ 61 และมาตรา 70

2) กฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย- สุโขทัยธรรมาธิราช หมายถึง

(1) ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วย การบริหาร เงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 หมายถึง ข้อบังคับที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การบริหาร การใช้จ่ายเงิน รายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง มหาวิทยาลัยที่มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาและส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพ การวิจัย ให้บริการวิชาการ แก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนการพัฒนาองค์กร รวมทั้งเพื่อให้มีความเหมาะสม คล่องตัว ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

(2) ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วย การงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 หมายถึง ระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนดเพื่อให้การบริหาร งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยดำเนินการอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึง การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย

**7.1.3 กลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช มีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างประหยัด ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์การและมีประสิทธิผล มีคุณภาพ ผู้รับบริการพึงพอใจทั้งในระดับผลผลิตและผลลัพธ์ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงหลักธรรมาภิบาลที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบของรัฐบาลและประชาชน โดยการบริหารที่ประกอบด้วย

(1) วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง เป้าหมายในการปฏิบัติงานตามภารกิจ เพื่อให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ มหาวิทยาลัยจะตั้งดำเนินการให้บังเกิดผลสำเร็จได้

(2) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรสำหรับนำไปใช้ในกระบวนการผลิต การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา กฎ ระเบียบ แผนงาน/โครงการ ข้อตกลงหรือความร่วมมือต่างๆ เป็นต้น

(3) กระบวนการทำงาน (Process) หมายถึง ช่องทางในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ เข้าสู่กระบวนการผลิตทำให้เกิดมูลค่าที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่ กระบวนการถ่ายทอดด้านเทคโนโลยี การบริหารงาน การปฏิบัติงาน การจัดการองค์การ การวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน การติดตาม การวัดและประเมินผล

(4) ผลผลิต (Outputs) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นทันทีเมื่อนำปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการผลิตดังกล่าว

(5) ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการที่มหาวิทยาลัยได้รับผลผลิตในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากการดำเนินงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และการใช้ประโยชน์ของหน่วยงานที่ให้บริการต่อประชาชนและสังคม เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยตัวของประชาชนเอง หน่วยงานไม่สามารถไปบังคับหรือควบคุมได้โดยตรง

(6) ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องภายในระยะเวลาที่ยาวนานและอาจจะไม่มีการเปลี่ยนแปลง

(7) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามแผนงานโครงการสำเร็จในระดับที่กำหนดไว้

(8) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลการดำเนินงาน บรรลุตามเป้าหมาย แต่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

(9) ความประหยัด (Economy) หมายถึง เป็นผลจากการใช้วิธีการ บริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย และคุ้มค่า ลดความสิ้นเปลือง

2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราชได้นำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยประกอบด้วยหลัก 10 หลักการ ดังนี้

(1) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลด ภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

(2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติ ราชการ องค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ที่สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียหรือผู้รับบริการ สามารถบริหารงานตามพันธกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ องค์กร มีการกำหนดเป้าหมายการให้บริการและการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีระบบและมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน มีการจัดการด้านความเสี่ยง โดยให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และมีการ ติดตามและประเมินผลนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาระบบงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

(3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการ ปฏิบัติราชการ องค์กรมีระบบการให้บริการที่เป็นมาตรฐานคุณภาพ อยู่ในกรอบระยะเวลาที่กำหนด ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดความผูกพัน เชื่อมั่น ไว้วางใจต่อการปฏิบัติงานและการบริการ

(4) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการขององค์กร จำเป็นต้องตอบข้อซักถามและชี้แจงการปฏิบัติงานได้ เมื่อผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดข้อสงสัย รวมถึงการจัดให้มีระบบการรายงานผลการ ปฏิบัติงานหรือความก้าวหน้าที่แสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายการให้บริการหน่วยงานต่อ สาธารณะ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบ และนำไปสู่การจัดเตรียมเพื่อป้องกันหรือปรับปรุง แก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

(5) เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ขององค์กร ที่ต้องมีความโปร่งใส มีความซื่อสัตย์สุจริต และจะต้องมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และมีความชัดเจนน่าเชื่อถือให้กับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบข้อมูลอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ รวมทั้งสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ง่ายและหลายช่องทาง

(6) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการขององค์การ ที่อยู่ภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

(7) ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการขององค์การ ที่ต้องมีการให้บริการแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรมมีความเท่าเทียมกัน อาทิ ไม่แยกเพศ อายุ ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา สถานะบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม อีกทั้งการให้ความสำคัญในการเข้าถึงการบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

(8) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ สามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนอยู่ในกระบวนการตัดสินใจและสามารถติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน อีกทั้งการพยายามหาข้อยุติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่สำคัญ

(9) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการขององค์การ จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้บริหารในระดับต่างๆ รวมถึงผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

(10) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการขององค์การ โดยการสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานให้มีศีลธรรม คุณธรรม รวมทั้งการยึดหลักในค่านิยม และจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

I	- Integrity	ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
A	- Activeness	ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
M	- Morality	มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
R	- Relevancy	รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม
E	- Efficiency	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
A	- Accountability	รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม ตรวจสอบได้
D	- Democracy	ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
Y	- Yield	มุ่งผลสัมฤทธิ์

3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการทางการ

บริหารที่มีการกำหนดกรอบทิศทางการทำงานที่ได้อย่างเป็นระบบ โดยการวางแผนไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยการกำหนด (1) วิสัยทัศน์ (2) พันธกิจ (3) เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ (4) ยุทธศาสตร์ และ (5) แผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์

#### 4) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง รูปแบบการทำงานใหม่ของ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราชในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อเสริมและสร้างให้เกิดความทันสมัย ในการบริหารงาน และมุ่งสู่การให้บริการที่เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและผู้รับบริการโดยรวม ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีปัจจัยสนับสนุน คือ การสนับสนุนผู้บริหารระดับสูง บุคลากรมีทักษะและความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ การกำหนดนโยบายภาครัฐและความชัดเจนของกฎและระเบียบที่รองรับ และการพัฒนาระบบสารสนเทศภาครัฐและโครงสร้างพื้นฐานด้านการสื่อสารโทรคมนาคม

### 7.2 ตัวแปรตาม หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช ประกอบด้วย ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ความมีประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) หรือความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Outcome) เมื่อเทียบกับแผน และความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับแผน ดังนี้

**7.2.1 ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ** หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์มีคุณภาพ ใช้ทรัพยากรน้อยลงหรือประหยัด มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ รวมถึงเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจพิจารณาจัดสรรและบริหารงบประมาณที่จะแสดงให้เห็นถึงคุณค่าหรือประโยชน์ของโครงการหรือกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการบริหารงานเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระยะเวลาหนึ่ง

**7.2.2 ความประหยัด (Economy)** หมายถึง การวัดความประหยัดในระดับปัจจัยนำเข้า (Input) และพิจารณาความสัมพันธ์กับทรัพยากรอื่นๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราชที่กำหนดไว้ในระยะเวลาหนึ่ง

**7.2.3 ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราชในระดับผลผลิต (Output) และพิจารณาความสัมพันธ์ปัจจัยนำเข้า (Input)

**7.2.4 ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)** หมายถึง การวัดประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราชในระดับผลลัพธ์ (Outcome) และพิจารณาความสัมพันธ์กับผลผลิต (Output) ที่กำหนดไว้ในระยะเวลาหนึ่ง



**7.2.5 ความมีประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness)** หมายถึง การวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในลักษณะเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เพื่อประเมินความคุ้มค่าของภารกิจของ หน่วยงานที่กำหนดไว้ในระยะเวลาหนึ่ง

**7.2.6 ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Outcome)** เมื่อเทียบกับแผน หมายถึง การวัดความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการ หน่วยงาน (Outcome) เมื่อเทียบกับแผนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่กำหนดไว้ใน ระยะเวลาหนึ่ง

**7.2.7 ความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับแผน** หมายถึง การวัดความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับแผนของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่กำหนดไว้ในระยะเวลาหนึ่ง

**7.3 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์** หมายถึง ระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงานเป็นระบบเชื่อมโยงการ บริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่างๆ ขององค์กร หรือรัฐบาลภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (สายชล เพชรตรง : 2554,14)

**7.4 การบริหารระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์** หมายถึง การ บริหารในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์และผลผลิต เป็นเป้าหมายผลงานที่ต้องการ แล้วกำหนดจำแนกผลงานออกเป็นโครงสร้างกิจกรรมและจำแนกต่อ เป็นขั้นตอนของกิจกรรมหรือรายละเอียดกิจกรรม นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญใน 7 ประเด็น (อานันท์ : 2550,79) ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ หลักการวิเคราะห์การมีส่วนร่วม การวิเคราะห์ ความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณก่อนการจัดสรรงบประมาณ การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย ผลผลิต และต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม การจัดทำตัวชี้วัดการปฏิบัติงานหลัก การติดตามผลและ ประเมินผล และการจัดหาและบริหารทรัพยากร

## 8. ประโยชน์ที่ได้รับ

การวิจัยครั้งนี้สามารถนำผลจากการศึกษาวิจัยและข้อค้นพบมากำหนดเป็นกลยุทธ์และ วิธีการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารงบประมาณ ดังนี้

8.1 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ได้นำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการปรับระบบงบประมาณในรูปแบบกองทุนตามภารกิจ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการปรับปรุงแก้ไข ระบบ ระเบียบเกี่ยวกับการบริหาร  
งบประมาณ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ  
มาพัฒนาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านแผนและ  
งบประมาณ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

จากกลยุทธ์ ดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์หรือใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานที่  
สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์  
ตามที่กล่าวข้างต้นในลักษณะโครงการหรือกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่

1) ปรับโครงสร้างแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับระเบียบ  
และการบริหารงบประมาณในรูปแบบกองทุนตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

2) ปรับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณรายจ่ายประจำปี  
โดยเริ่มดำเนินการไปพร้อมกับการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน ซึ่งจะเริ่มในช่วงเดือน ตุลาคมขอ  
ทุกปีงบประมาณ รวมถึงการจัดประชุม สัมมนา ให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและ  
งบประมาณของมหาวิทยาลัย

3) จัดทำคลังโครงการที่สำคัญตามยุทธศาสตร์ชาติเพื่อพัฒนาประเทศสำหรับเสนอ  
ของบประมาณแผ่นดิน

4) จัดทำงบประมาณตามภารกิจพื้นฐานในรูปแบบ Multi year เช่น การจัดทำ  
แผนงบลงทุนระยะ 3-5 ปี แผนการจ้างเหมาบริการระยะ 3 ปี แผนค่าใช้จ่ายบุคลากรระยะ 3-5 ปี  
 เป็นต้น

5) พัฒนาระบบการประมาณการรายรับโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่สามารถ  
เชื่อมต่อกับระบบลงทะเบียนเรียนหรือสามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากกองคลัง

6) พัฒนาหรือวางระบบการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้  
ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการพิจารณาทบทวนหรือยุบภารกิจหรือกิจกรรมที่มีความ  
ซ้ำซ้อนหรือไม่ทันสมัย

7) ปรับปรุงระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึง  
จ่ายลักษณะ 3 มิติ ให้เชื่อมโยงกับโครงสร้างแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับ  
การบริหารงบประมาณในรูปแบบกองทุนตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

8) พัฒนา/ปรับปรุงระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสนับสนุนการวางแผนและ  
ตัดสินใจ เช่น ปรับปรุงระบบสารสนเทศพื้นฐาน (MIS) พัฒนาระบบสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์เพื่อ

การบริหาร (Business Intelligence) พัฒนาระบบการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและต้นทุนต่อหน่วย ระบบการวางแผนและรายงานการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน ระบบการรายงานติดตาม ประเมินผล ระบบ e-performance ระบบเป้าหมายการจัดการศึกษา(e-education) เป็นต้น

9) ปรับกระบวนการด้านแผนและงบประมาณให้เป็นมาตรฐานและยืดหยุ่น เช่น การกำหนดคู่มือ แบบฟอร์ม ขั้นตอนการดำเนินงาน คำนิยาม และลดขั้นตอนการดำเนินงานด้านการวางแผนและงบประมาณ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มากขึ้น เป็นต้น

10) ปรับกระบวนการทำงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยกำหนดให้มีหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานระยะเวลาที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง

11) เพิ่มประสิทธิภาพด้านงบประมาณ การเงิน การคลังและการพัสดุ เช่น การจัดจ้าง บลจ. นำรายได้ไปหาประโยชน์ ปรับระบบการรับ-จ่าย-โอนเงินในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น การนำระบบบาร์โค้ดมาใช้เพื่อควบคุมทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

12) จัดอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ การบริหารยุทธศาสตร์ด้านการวางแผนและบริหารงบประมาณให้กับบุคลากรทุกระดับ อย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง

13) จัดอบรมขั้นตอนการการจัดทำคำขอ การบริหารและการใช้จ่ายงบประมาณ ในระบบงบประมาณ พักตร์ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์ฟังรับ-ฟังจ่าย ในลักษณะ 3 มิติ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

8.2 เป็นแนวทางให้กับผู้สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ขององค์การต่อไป





## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 แนวคิดการงบประมาณ
- ส่วนที่ 2 แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์
- ส่วนที่ 3 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- ส่วนที่ 4 แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ส่วนที่ 5 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- ส่วนที่ 6 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ส่วนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ส่วนที่ 8 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

### ส่วนที่ 1 แนวคิดการงบประมาณ

ในส่วนของแนวคิดการงบประมาณ ผู้วิจัยขอเสนอหัวข้อที่สำคัญ ดังนี้

1. การคลังสาธารณะ ประกอบด้วย 1) ความหมายของการคลังสาธารณะ 2) ความสำคัญของการคลังสาธารณะ
2. การงบประมาณ ประกอบด้วย 1) ความหมายของการงบประมาณ 2) ความสำคัญของการงบประมาณ 3) ลักษณะของการงบประมาณ และ 4) ประเภทของการงบประมาณ ตามลำดับดังนี้

#### 1.1 การคลังสาธารณะ

**1.1.1 ความหมายของการคลังสาธารณะ (Public Finance)** มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลายแตกต่างกัน ในที่นี้ขอยกตัวอย่างพอสังเขป ดังนี้

Musgrave (1989 อ้างถึงใน สุชาติ ตังทางธรรม, 2553, น.12) นักเศรษฐศาสตร์การคลังที่มีชื่อเสียงชาวอเมริกันอธิบายว่า การคลังเป็นการศึกษาเศรษฐศาสตร์ของภาครัฐ (Economics of the public sectors) การดำเนินการทางการคลังไม่เพียงแต่เป็นเรื่องของ

การจัดหาเงินมาใช้จ่ายเท่านั้นหากรวมถึงระดับและการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้กระจายรายได้ และระดับกิจกรรมทางเศรษฐกิจด้วย

Plehn (1902 อ้างถึงในกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์, 2561, น.3) อธิบายว่าการคลังสาธารณะ (Public Finance) เป็นวิชาที่เกี่ยวข้องกับหนทางในการหาเงินและการใช้จ่ายของรัฐเพื่อให้รัฐนั้นดำรงอยู่ได้

Reed and Swain (1990 อ้างถึงในกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์, 2561, น.4) เห็นว่าการคลังสาธารณะที่นักเศรษฐศาสตร์ถกเถียงกันนั้นเกี่ยวข้องกับหลักของเศรษฐศาสตร์ เพราะผลกระทบจากภาครัฐที่มีต่อธุรกิจเอกชนโดยเฉพาะการจัดสรร การกระจาย และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่มีผลต่องบประมาณภาครัฐ

Richard A. Muagrave (1989 อ้างถึงใน เอกสารการสอนชุดวิชา เศรษฐศาสตร์และการคลังสาธารณะ) อธิบายไว้ว่า การคลังเป็นการศึกษาเศรษฐศาสตร์ของภาครัฐ (economics of the public sectors) การดำเนินงานทางการคลังไม่เพียงแต่เป็นเรื่องการจัดการทางการเงินมาใช้จ่ายเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงระดับและการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ การกระจายรายได้ และระดับของกิจกรรมทางเศรษฐกิจด้วย

Dalton (1923, p.1 อ้างถึงในวีระศักดิ์ เครือเทพ การบริหารงานคลังภาครัฐบนฐานความยั่งยืน) มองว่า “การคลังสาธารณะเป็นสาขาหนึ่งของวิชาเศรษฐศาสตร์ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้และการใช้จ่ายของหน่วยงานรัฐบาล และศึกษาถึงการวัดความสัมพันธ์ระหว่างรายได้และรายจ่ายที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ได้” (public finance is the branch of economics which assesses the government revenue and government expenditure of the public authorities and the adjustment of one or the other to achieve desirable effects and avoid undesirable ones)

Bastable (1928, p.1 อ้างถึงในวีระศักดิ์ เครือเทพ การบริหารงานคลังภาครัฐบนฐานความยั่งยืน) มองว่าการคลังสาธารณะเกี่ยวข้องกับรายจ่ายและรายได้ของหน่วยงานภาครัฐ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรายจ่ายและรายได้ และศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการและควบคุมรายจ่ายและรายได้ของรัฐ (public finance deals with expenditure and income of public authorities of the state and their mutual relations as also with the financial administration and control) สำหรับ Blinder (1974 : 1) นิยามการคลังสาธารณะว่าเกี่ยวข้องกับเรื่องเงินๆ ทองๆ ของรัฐบาลหรือหน่วยงานรัฐ (public finance deals with the financial aspects of the public bodies or the government sector)

วีระศักดิ์ เครือเทพ (2560, น.6) ได้ประมวลความหมายของการบริหารงานคลังภาครัฐ (public financial administration) คือการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการบรรลุเป้าหมายของรัฐ

การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน โดยใช้มาตรการทางการคลัง ได้แก่ ภาษีอากร การก่อกำหนดนี้ สาธารณะ การลงทุน รายจ่ายสาธารณะ และเงินคงคลัง ควบคู่ไปกับการใช้มาตรการ การก่อกำหนดนี้ มาตรการนอกระบบงบประมาณหรือมาตรการอื่นที่เหมาะสม และศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงสถาบันทางการคลัง มาตรการนอกระบบงบประมาณหรือมาตรการอื่นที่เหมาะสมกับระบบกฎหมาย บทบาทของรัฐต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม ระบบปฏิบัติการและการจัดการทรัพยากรการเงินการคลังที่เกี่ยวข้องในการบรรลุเป้าหมายของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรมต่อประชาชนกลุ่มต่างๆ ในสังคม สามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ได้ และมีการจัดการความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม (2552, น.10) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดนโยบายเศรษฐกิจหรือนโยบายทางการคลังเป็นเรื่องของการตัดสินใจทางการเมืองเพราะเป็นการจัดสรรสินค้าและบริการต่างๆ ของสังคมหรือการจัดสรรบริการสาธารณะของรัฐบาล

กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ (2561, น.4) กล่าวสรุปไว้ว่า การคลังสาธารณะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดสรร และการกระจายสินค้าและบริการสาธารณะของสังคม ผ่านกระบวนการทางการเมือง (รัฐศาสตร์) ที่มีเหตุผล (เศรษฐศาสตร์) โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การหารายได้ของรัฐบาล การใช้จ่ายของรัฐบาล และการก่อกำหนดนี้ของรัฐบาล

ไพรัช ตระการศิรินนท์ (2550, น.4) นิยามการคลังสาธารณะหมายถึง การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี พฤติกรรม กิจกรรมการดำเนินงาน ตลอดจนแนวปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับการหารายได้ การใช้จ่ายสาธารณะ การภาษีอากร การก่อกำหนดนี้สาธารณะ การใช้จ่ายของรัฐบาล บทบาทของรัฐบาลในระบบเศรษฐกิจ นโยบายการเงินและนโยบายการคลังระดับประเทศและ/หรือระดับท้องถิ่น รวมทั้งการศึกษาผลกระทบจากกิจกรรมการดำเนินการต่างๆ ทางการคลังของรัฐบาลที่มีต่อสังคมและประเทศไทย

สัญญา เคนาภูมิ และวัชรารภรณ์ จันทะนุกุล (2559, น.199) สรุปไว้ว่า การคลังภาครัฐ (Public Finance) หมายถึง การบริหารรายรับและรายจ่ายของรัฐบาล เพื่อการบริหารประเทศ การดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการคลังและการเงินของรัฐบาล การศึกษาการคลังภาครัฐ ประกอบด้วยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี พฤติกรรม กิจกรรมดำเนินงาน ตลอดจนแนวปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับการหารายได้ การใช้จ่ายสาธารณะ การภาษีอากร การก่อกำหนดนี้สาธารณะ การใช้จ่ายของรัฐบาลในระบบเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน และนโยบายการคลัง ระดับประเทศ/หรือระดับท้องถิ่น รวมทั้งการศึกษาผลกระทบจากกิจกรรมการดำเนินการต่างๆ ทางการคลังของรัฐบาลที่มีต่อสังคมและประเทศโดยรวม

กล่าวสรุปได้ว่า การคลังสาธารณะ เป็นการศึกษาที่เกี่ยวกับการหารายได้หรือรายรับ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการใช้จ่ายงบประมาณ ที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ตามที่รัฐบาลกำหนดรวมถึง

การก่อหนี้ของรัฐบาลด้วย เพื่อการวางแผนการใช้จ่ายและหารายได้ที่เพียงพอก่อให้เกิดผลดีแก่เศรษฐกิจของประเทศ

### 1.1.2 ความสำคัญของการคลังสาธารณะ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น การคลังสาธารณะ จะเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจที่เกี่ยวกับการจัดหารายได้และรายจ่ายของรัฐบาล เพราะรายได้และรายจ่ายดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ เช่น รายได้ประชาชาติ การจ้างงาน การใช้ทรัพยากร การออม การลงทุนต่างๆ และการเจริญเติบโตของประเทศ การคลังสาธารณะจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการเมือง การบริหาร เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ที่แสดงถึงความมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมการพัฒนาทางเศรษฐกิจ รวมถึงการสร้างความสะดวกให้กับสังคมที่ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมทางการเมือง และความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยใช้กลไกด้านการคลังเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพด้วย

การคลังสาธารณะหรือการคลังรัฐบาล (Public Finance) เป็นการศึกษาการบริหารของรัฐบาลในด้านการจัดหารายรับ โดยเฉพาะการจัดเก็บภาษีอากรจากประชาชน และการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ซึ่งจะมีขอบข่ายสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ต้องพิจารณา 6 เรื่อง ได้แก่ รายได้ของรัฐบาล (Government Revenue) รายจ่ายของรัฐบาล (Public Expenditure) หนี้สาธารณะ (Public Debt) งบประมาณแผ่นดิน (Government Budget) นโยบายการคลัง (Fiscal Policy) และนโยบายการเงิน (Monetary Policy)

1) รายได้ของรัฐบาล สามารถจำแนกแหล่งที่มาได้ 3 ประเภท คือ รายได้เงินกู้ และเงินคงคลัง ซึ่ง “รายได้” แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ รายได้จากภาษีอากรและรายได้ที่ไม่ใช่ภาษีอากร ซึ่งรายได้หลักของประเทศไทยเป็นรายได้ที่มาจากภาษีอากรมีทั้งภาษีทางตรงที่มาจากนิติบุคคลและบุคคลธรรมดา และภาษีทางอ้อมที่จัดเก็บจากการค้าขายและภาษีสรรพสามิต ส่วนรายได้ที่ไม่ใช่ภาษีอากรนั้นมาจากการขายสิ่งของหรือบริการของทางราชการ รายได้จากรัฐพาณิชย์ และรายได้อื่นสำหรับ “เงินกู้” คือเงินที่รัฐบาลกู้มาใช้จ่ายในการบริหารและพัฒนาประเทศ โดยกู้จากแหล่งภายในประเทศและจากภายนอกประเทศ และสุดท้าย “เงินคงคลัง” เป็นเงินที่เหลือจากการใช้จ่ายปีก่อนๆ ซึ่งรัฐบาลเก็บสะสมไว้และสามารถยืมมาใช้ในปีที่มีรายจ่ายสูงเกินกว่ารายได้ และรัฐบาลไม่ต้องการก่อหนี้เพิ่มขึ้น แต่รัฐบาลจำเป็นต้องใช้คืนคงคลังที่ยืมมาใช้จ่ายในปีถัดไป

2) รายจ่ายรัฐบาล ผู้บริหารงบประมาณของรัฐ คือรัฐบาล โดยรายจ่ายของรัฐบาลประกอบด้วย (1) รายจ่ายเพื่อการบริหารราชการ ได้แก่ รายจ่ายประจำ คือเงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการต่างๆ รวมถึงค่าสาธารณูปโภค ค่าบริการต่างๆ ของทางราชการ รายจ่ายเพื่อการป้องกันประเทศ รายจ่ายเพื่อการรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ (2) รายจ่ายเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ หมายถึง รายจ่ายเพื่อก่อให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจในสาขาต่างๆ เช่น เพื่อการเกษตร

อุตสาหกรรม การสื่อสารขนส่ง เป็นต้น (3) รายจ่ายเพื่อให้บริการด้านสังคมแก่ประชาชน เช่น ด้านการศึกษา สาธารณสุข ให้บริการด้านสังคมสงเคราะห์ และสวัสดิการแก่ประชาชนกลุ่มต่างๆ สตรี เด็ก ผู้สูงอายุและคนพิการ เป็นต้น (4) รายจ่ายเพื่อการให้บริการชุมชน เช่น การจัดเก็บขยะ การรักษาความสะอาด การบริการดับเพลิง การให้แสงสว่างในที่สาธารณะ เป็นต้น (5) รายจ่ายเพื่อชำระหนี้สาธารณะ และ (6) รายจ่ายอื่นๆ เช่น รายจ่ายเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รายจ่ายด้านการทูต และการให้ความช่วยเหลือประเทศอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Henrekson (1988) ได้ศึกษาถึงการขยายตัวของรายจ่ายสาธารณะของสวีเดน ในช่วง ค.ศ. 1950 - 1984 โดยแบ่งรายจ่ายสาธารณะออกเป็น 3 ด้าน คือ รายจ่ายสาธารณะด้านการบริโภค (public consumption expenditure) รายจ่ายสาธารณะด้านการลงทุน (public investment expenditure) และรายจ่ายสาธารณะด้านสวัสดิการสังคม (government transfer payments)

นอกจากนี้ พลภัทร บุราคม (2556, น.286) ได้กล่าวไว้ว่า นักวิชาการจำนวนมากในประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความเห็นพ้องกันถึงความจำเป็นที่จะต้องจำกัดการขยายตัวของรายจ่ายสาธารณะลง โดยประเทศที่พัฒนาแล้วจะมีแนวทางการปฏิรูปรายจ่ายสาธารณะของประเทศ 3 แนวทางที่สำคัญ คือ *แนวทางที่หนึ่ง* การออกกฎหมายควบคุมการขยายตัวของรายจ่ายสาธารณะ *แนวทางที่สอง* การลดบทบาทของรัฐบาลลงด้วยการแปรรูปกิจการของรัฐบาลไปเป็นเอกชน และ *แนวทางสุดท้าย* การปฏิรูประบบงบประมาณ

3) *หนี้สาธารณะ* การกู้ยืมเงินของรัฐบาลมีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย จึงจำเป็นต้องกู้เงินมาใช้จ่าย หรืออีกนัยหนึ่งคือการกู้ยืมมาเพื่อการลงทุนเป็นการขยายหรือพัฒนาให้ประเทศมีความเจริญก้าวหน้าจากการลงทุนเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ประชาชนขยายการลงทุนทำให้เกิดรายได้สูงขึ้น เมื่อรายได้ประชาชาติเพิ่มสูงขึ้น รัฐบาลก็จะสามารถเก็บภาษีเงินได้จากประชาชนเพิ่มขึ้นเพื่อชำระหนี้คืน รัฐบาลของประเทศต่างๆ ทั้งที่กำลังพัฒนาหรือพัฒนาแล้ว เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ก็จะมีหนี้สาธารณะอยู่เป็นจำนวนมาก เป็นต้น หนี้สาธารณะพิจารณาได้ 2 ด้าน คือ เมื่อรัฐบาลยืมเงินเข้ามาก็จัดเป็นรายรับของรัฐบาลทางหนึ่ง และเมื่อหนี้ถึงกำหนดชำระ รัฐบาลก็ต้องตั้งเป็นงบประมาณรายจ่ายเพื่อชำระคืนหนี้ การก่อหนี้สาธารณะของรัฐบาลจึงมีผลต่อเศรษฐกิจของประเทศ เกริกเกียรติ พิพัฒนเสวีธรรม (2538, น.420) ได้กล่าวไว้ว่าหนี้สาธารณะ คือข้อผูกพันของรัฐบาลที่เกิดจากการกู้ยืมโดยตรง และการค้ำประกันเงินกู้โดยรัฐบาล รวมทั้งเงินปรัวรรตที่รัฐบาลรับรอง หนี้สาธารณะแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ หนี้ภายในประเทศ และหนี้ต่างประเทศ

4) *งบประมาณแผ่นดิน* เป็นแผนเกี่ยวกับการใช้จ่ายของรัฐบาลและการจัดการรายรับให้เพียงพอกับการใช้จ่ายในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติมีระยะเวลา 1 ปี ดังนั้น จึงเรียกว่างบประมาณแผ่นดินประจำปี ซึ่งจะเริ่มต้นในวันที่ 1 ตุลาคมของปีไปจนถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป สำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำงบประมาณแผ่นดินและนำเสนอเพื่อ



พิจารณา เมื่อได้รับการอนุมัติแล้วจึงตราออกเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณประจำปีเพื่อบังคับใช้ต่อไป การจัดทำงบประมาณแผ่นดินเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้รัฐบาลมีการวางแผนที่จะดำเนินการไว้ล่วงหน้าและรายจ่ายของรัฐบาลเป็นส่วนประกอบของอุปสงค์รวม การวางแผนการใช้จ่ายและการหารายรับจะทำให้สามารถคาดคะเนสภาพเศรษฐกิจในปีต่อไปได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้รัฐบาลบริการการคลัง ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในขอบเขตของงบประมาณที่จัดทำขึ้น

งบประมาณแผ่นดิน มีความสำคัญในประเด็นต่างๆ 4 ประการ คือ *ประการแรก* เป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการดำเนินนโยบายการคลัง และนโยบายเศรษฐกิจเพื่อสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้น เช่น ปัญหาเงินเฟ้อ เงินฝืด และการว่างงาน เป็นต้น *ประการที่สอง* เป็นเครื่องมือในการกำหนดงานของหน่วยราชการให้สอดคล้องกับทรัพยากรของประเทศ *ประการที่สาม* เป็นเครื่องมือของฝ่ายนิติบัญญัติในการควบคุมการบริหารราชการ และ *ประการที่สี่* เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐบาล เพราะงบประมาณจะช่วยให้ประชาชนทราบถึง กระบวนการและความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรมของรัฐบาล ค่าใช้จ่ายต่างๆ และผลที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าการดำเนินงานของรัฐบาลบรรลุจุดประสงค์ตามนโยบายที่ให้ไว้หรือไม่

งบประมาณแผ่นดินแบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ 1) งบประมาณสมดุล (Balanced budget) หมายถึง การที่รัฐบาลมีการใช้จ่ายเท่ากับรายได้พอดี งบประมาณสมดุลจะมีข้อจำกัดในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เกิดภาวะเงินเฟ้อ อัตราการว่างงานสูง การดำเนินนโยบายงบประมาณสมดุลจะไม่ช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เพราะการจ่ายของรัฐบาลถูกกำหนดโดยรายได้นั้นนโยบายงบประมาณสมดุล จึงเป็นนโยบายที่ไม่ยืดหยุ่นไม่สามารถปรับได้คล่องตัวเพื่อแก้ปัญหาเศรษฐกิจได้ 2) งบประมาณขาดดุล (Deficit budget) หมายถึง การที่รัฐบาลใช้จ่ายมากกว่ารายได้ และจำเป็นต้องนำรายรับจากเงินกู้หรือเงินคงคลังมาชดเชยการขาดดุล ซึ่งนักเศรษฐศาสตร์มีแนวคิดว่าการที่รายจ่ายสูงกว่ารายได้ และรัฐบาลก่อหนี้สาธารณะมาใช้จ่ายนั้นไม่ใช่สิ่งที่เสียหาย ถ้าเงินที่กู้มากถูกใช้ในทิศทางเพื่อการผลิต การเพิ่มการลงทุน และการจ้างงาน และ 3) งบประมาณเกินดุล (Surplus budget) หมายถึง การที่รัฐบาลใช้จ่ายน้อยกว่ารายได้ที่จัดเก็บได้ ทำให้มีเงินเหลือเข้าเป็นเงินคงคลังเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับพุทธินา ตระการวณิช ที่ได้สรุปไว้ว่า รัฐบาลใช้ดุลงบประมาณ เป็นกลไกในการกำกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ดุลงบประมาณแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ งบประมาณสมดุล หมายถึง การจัดทำงบประมาณ โดยยึดหลักให้ประมาณการรายได้เท่ากับประมาณการรายจ่าย งบประมาณขาดดุล หมายถึง การจัดทำงบประมาณ โดยมีการประมาณการรายได้ต่ำกว่าประมาณการรายจ่าย ซึ่งกรณีนี้รัฐบาลจะต้องแสดงที่มาของแหล่งเงินเพื่อชดเชยส่วนของรายได้ที่ขาดไป และงบประมาณเกินดุล หมายถึง การจัดทำงบประมาณ โดยมีการประมาณการรายได้มากกว่าประมาณการรายจ่าย

5) *นโยบายการคลัง* คือนโยบายเกี่ยวกับการใช้จ่ายและรายได้ของรัฐ เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดแนวทาง เป้าหมาย และการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เศรษฐกิจ นโยบายการคลัง ประกอบด้วย นโยบายภาษีอากร นโยบายด้านรายจ่าย นโยบายการ ก่อหนี้และบริหารหนี้สาธารณะ และนโยบายในการบริหารเงินคลัง ซึ่งนโยบายการคลังจะมี วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 4 ประการ คือ *ประการแรก* ส่งเสริมการจัดสรรทรัพยากรระหว่าง ภาคเอกชนและภาครัฐบาลให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดี จัดสรรทรัพยากรในสัดส่วนที่ทำให้สังคมได้รับสวัสดิการและมีประสิทธิภาพสูงสุด รัฐบาลสามารถ จัดหาสินค้าและบริการสาธารณะ (Public good and service) ในปริมาณและคุณภาพตรงกับความต้องการของประชาชน *ประการที่สอง* ส่งเสริมการกระจายรายได้ที่เป็นธรรม แต่ละกลุ่มจะได้รับ ประโยชน์และภาระที่เป็นธรรม นโยบายการคลังจะนำไปสู่การปรับปรุงการกระจายรายได้เบื้องต้น ของประชาชนให้ทัดเทียมกัน *ประการที่สาม* เสริมสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ รัฐบาล สามารถใช้นโยบายการคลังเพิ่มการใช้จ่ายและขยายการลงทุนในภาครัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนา ด้านสาธารณูปโภคเพื่ออำนวยความสะดวกแก่การลงทุนและการผลิตของภาคเอกชน และ *ประการ สดสุดท้าย* รักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ นโยบายการคลังสามารถใช้ในการสร้างเสถียรภาพทาง เศรษฐกิจ เสถียรภาพในตลาดเงิน และความสมดุลในบัญชีดุลการชำระเงินระหว่างประเทศ ซึ่ง นโยบายการคลังของรัฐบาลจะส่งผลกระทบต่อสภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศตามเป้าหมายหรือ จุดประสงค์ของรัฐบาลที่กำหนดไว้ 3 ประเภท ดังนี้ (1) นโยบายการคลังกับการเปลี่ยนแปลงรายได้ ประชาชาติ การเก็บภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาลมีผลกระทบต่อรายได้และค่าใช้จ่ายของ ประเทศ เพราะถ้ารัฐบาลเก็บภาษีในอัตราที่สูงทำให้ประชาชนมีรายได้ที่จะนำไปใช้จ่ายได้จริงมี จำนวนลดลง ทำให้การบริโภคของประชาชนลดลง ถ้ารัฐบาลจัดเก็บภาษีในอัตราที่ต่ำจะทำให้ ประชาชนมีรายได้เหลืออยู่ในมือจำนวนมาก ประชาชนจะบริโภคเพิ่มมากขึ้น มีผลทำให้รายได้ ประชาชาติเพิ่มขึ้นด้วย (2) นโยบายการคลังกับการแก้ไขปัญหาภาวะเงินเฟ้อ รัฐบาลใช้นโยบายการ คลังแบบหดตัวเพื่อแก้ไขปัญหาภาวะเงินเฟ้อ โดยการเพิ่มอัตราภาษีและลดรายจ่ายของรัฐบาล เพื่อลด ปริมาณเงินหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ ลดความต้องการบริโภคของประชาชนลดลงและลดรายจ่าย ของรัฐบาลทำให้ประชาชนมีรายได้ลดลง นโยบายนี้รัฐบาลต้องใช้งบประมาณแบบเกินดุล คือต้องทำ ให้รายรับสูงกว่ารายจ่าย และ (3) นโยบายการคลังกับการแก้ปัญหาภาวะเงินฝืด รัฐบาลใช้นโยบาย การคลังแบบขยายตัว เพื่อแก้ไขปัญหาภาวะเงินฝืด โดยการเพิ่มรายจ่ายของรัฐบาลและลดอัตราภาษี เพื่อเพิ่มปริมาณเงินหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ เพิ่มความต้องการบริโภคของประชาชน เพิ่มการ ลงทุนเพิ่มการจ้างงานและผลผลิต ทำให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น นโยบายนี้รัฐบาลต้องใช้ง บประมาณ แบบขาดดุล คือต้องทำให้รายจ่ายสูงกว่ารายรับ

## 6) นโยบายการเงิน

สัญญา เศรษฐกิจ และอัตราการเจริญเติบโต เขียนไว้ว่า นโยบายการเงินและนโยบายการคลังมีวัตถุประสงค์เดียวกันคือ การรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ หรือการรักษาเศรษฐกิจให้มีความสมดุลไม่ให้เกิดเงินเฟ้อ และไม่ให้ตกต่ำจนเกินไป ดังนั้นนโยบายทั้งสองควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นโยบายการเงินถูกกำหนดโดย ธนาคารกลาง (Central Bank) หรือธนาคารแห่งประเทศไทย (Bank of Thailand) เป็นนโยบายที่ว่าด้วยเรื่องราวเกี่ยวข้องกับเครื่องมือทางการเงินที่ใช้กำหนดปริมาณการเงิน (Money supply) ในระบบเศรษฐกิจไม่ให้มีมากหรือน้อยเกินไป (เงินเฟ้อ เงินฝืด) ได้แก่ (1) อัตราแลกเปลี่ยน (Exchange Rate) กำหนดให้คงที่ หรืออัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว มีผลทำให้ค่าเงินแข็งหรืออ่อนค่า เช่น กรณีค่าเงินของประเทศอ่อนค่าก็จะทำให้สามารถส่งสินค้าออกได้มากขึ้น (2) อัตราดอกเบี้ย (Interest rate) กำหนดให้ปรับลด หรือเพิ่มอัตราดอกเบี้ย เช่น กรณีเมื่อมีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนักลงทุนก็จะกู้เงินมาลงทุนมากขึ้น เนื่องจากดอกเบี้ยต่ำ ตามหลักการทางเศรษฐศาสตร์การลงทุนจะก่อให้เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจ ผ่านภาคการผลิตและการบริโภค เป็นต้น การดำเนินนโยบายการเงินนั้นขึ้นอยู่กับสถานะเศรษฐกิจในขณะนั้น หรือการคาดการณ์สภาพเศรษฐกิจในอนาคต

เนื่องจากการจัดหารายได้ และการใช้จ่ายของรัฐบาลมีความสำคัญดังกล่าวแล้ว รัฐบาลจำเป็นต้องจัดทำแผนการจัดหารายได้และการใช้จ่ายโดยคำนึงถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้นและเพื่อให้เป็นผลดีต่อการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจโดยรวม ยกเว้นแต่ความเป็นอยู่ของประชากร การจัดทำแผนการใช้จ่าย และการจัดหารายได้ ก็คือ การจัดทำงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งการจัดทำงบประมาณต้องดำเนินการตามวิธี “การงบประมาณ”

### 1.2 การงบประมาณ

**1.2.1 ความหมายงบประมาณ** มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลายแตกต่างกัน ดังเช่น

Andren C. Stedry (1968, น.10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณเป็นแผนการเงินที่ใช้ในรูปแบบสำหรับการปฏิบัติการในอนาคตและเป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติการเท่านั้น อันเป็นกิจจะลักษณะ แสดงถึงการใช้จ่ายทรัพยากร แรงงาน วัสดุและอื่นๆ

Augustus B. Turnbull (1970, น.18) ให้ความหมายว่า งบประมาณเป็นแผนการเงินขององค์การที่กำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แม้แต่ละท่านจะให้ความหมายไว้แตกต่างกันแต่เราก็จะสามารถเห็นได้อย่างชัดเจน เมื่อพิจารณาถึงลักษณะของงบประมาณ ซึ่งจะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ : งบประมาณ จะเกี่ยวข้องกับ 1) การเงินโดยเฉพาะ 2) เป็นการวางแผนล่วงหน้าสำหรับการใช้จ่ายเงิน 3) การบอกให้ทราบว่าจะวางแผนใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนเท่าใด 4) การกำหนดเวลาจะใช้จ่ายเงินเมื่อใด 5) การบอกให้ทราบว่าจะใช้จ่ายเงินเพื่ออะไร

6) การอ้างอิงถึงองค์การ ซึ่งจะเป็นเจ้าของงบประมาณ

Frank P. Sherwood ให้ทัศนะว่า งบประมาณคือแผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกมาในรูปของตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึง การงบประมาณ บริการ กิจกรรม โครงการและการใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการ สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนนี้ย่อมประกอบด้วยการกระทำ 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียม การอนุมัติ และการบริหารงบประมาณ

Lester R. Steig and E. Kemp Frederick (1969, น.79) การงบประมาณ หมายถึง การกำหนดรายรับรายจ่ายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุถึง วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

Luther Gulick (1973, น.13) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการจัดทำ งบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลใช้จ่ายเงินหรือ ตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบรัดกุม

สมยศ นาวิการ (2522, น.30) ถือว่างบประมาณเป็นแผนงานอย่างหนึ่งซึ่ง แสดงตัวเลขเป็นจำนวนเงินเป้าหมายที่สำคัญของการจัดทำงบประมาณที่ต้องการคือต้องการใช้ งบประมาณเป็นมาตรฐานทางด้านการเงินอย่างหนึ่ง ทั้งสำหรับรายได้และค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การเมื่อผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกันไปจากงบประมาณที่กำหนดไว้ จะต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไข

เทียนฉาย กิระนันท์ (อ้างถึงในจตุพร ชูด้วง, 2553, น. 9) กล่าวว่า งบประมาณเป็นรูปแบบที่แสดงถึงแผนการใช้เงินในอนาคตโดยมีการคาดการณ์เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของ กิจกรรมต่างๆ ที่จะพึงเกิดขึ้นควบคู่ไปกับรายรับที่คาดว่าจะได้รับจากกิจกรรมต่างๆ ในช่วงเวลาที่ พิจารณานั้นๆ

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (อ้างถึงในจตุพร ชูด้วง, 2553, น.9) ถือว่า การงบประมาณ มีความหมายครอบคลุมถึงการจัดทำงบประมาณและการควบคุมงบประมาณ

จตุพร ชูด้วง (2553, น.9) สรุปไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง การวางแผน ใน การจัดทำงบประมาณรายรับ-รายจ่าย การทำบัญชี การตรวจสอบและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน ให้เป็นไปอย่างรอบคอบ โดยมีหลักการที่ว่าให้จ่ายอย่างประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจะต้องมี การวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า เพื่อให้การบริหารงบประมาณเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

เรืองเดช ศิลมี (2555, น.8) สรุปความหมายของงบประมาณได้ว่า หมายถึง จำนวนเงินที่รัฐสภาอนุญาตให้ฝ่ายบริหารใช้จ่ายตามแผนงาน งาน และโครงการที่รัฐบาลมีแผนการใช้จ่ายงบประมาณในรอบระยะเวลาหนึ่งปีงบประมาณ โดยแสดงรายการให้รัฐสภาทราบด้วยว่ารัฐบาลมี รายได้ที่จะนำมาใช้จ่ายจากกิจการใดบ้าง เป็นจำนวนเท่าใด มีวิธีการได้เงินมาอย่างไร เพื่อให้รัฐบาล รับทราบประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณด้วย

จันทรเพ็ญ สวัสดิวงศ์ (2546, น.18) สรุปไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง การวางแผนในการจัดทำงบประมาณรายรับ – รายจ่าย การทำบัญชี การตรวจสอบและการควบคุมดูแล การใช้จ่ายให้เป็นไปอย่างรอบคอบ โดยมีหลักการที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประหยัดสูงสุดจะต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้าในอนาคต พร้อมทั้งมีการคาดการณ์ถึงสภาพการเงินเกี่ยวกับรายรับ-รายจ่ายจะสูงขึ้นหรือลดลงอย่างไร เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2535, น.16) สรุปไว้ว่า การงบประมาณ ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้ 1) เป็นการวางแผนการบริหารของรัฐบาล แสดงกิจกรรม หรือโครงการที่จะปฏิบัติจัดทำและหน่วยงานที่รับผิดชอบ 2) ประมาณค่าใช้จ่าย และที่มาของรายได้เพื่อการใช้นั้นๆ 3) มีระยะเวลาที่แน่นอน (หมายถึงในช่วงเวลาหนึ่งๆ ที่แน่นอนเรียกว่า “ปีงบประมาณ” หรือ fiscal year ซึ่งโดยทั่วไปเป็น 1 ปี แต่อาจจะมากหรือน้อยกว่า 1 ปี ก็ได้) และ 4) เป็นแผนบริหารที่ฝ่ายบริหารจัดทำขึ้น เพื่อเสนอขออนุมัติจากรัฐสภา

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้ ความว่า “งบประมาณรายจ่าย หมายความว่า จำนวนเงินอย่างสูงที่อนุญาตให้จ่ายหรือให้ก่อหนี้ผูกพันได้ ตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย”

พจนานุกรมไทย ได้ให้ความหมาย “งบประมาณ” คือ บัญชีหรือจำนวนเงินที่รวมกำหนดรายรับ – รายจ่ายของรัฐบาล หรือแผนปฏิบัติการในรอบระยะเวลาหนึ่งของรัฐบาล 1 ปี ซึ่งแสดงออกมาเป็นจำนวนเงินที่ประมาณการว่าต้องใช้จ่ายในการปฏิบัติการนั้น พร้อมทั้งแสดงแหล่งที่มาและวิธีการหาเงินมาเพื่อใช้ตามแผนงานนั้น

### 1.2.2 ความสำคัญของงบประมาณ

ปวย อึ้งภากรณ์ (2559, น.5-8) ได้ให้หลักการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเงินงบประมาณของรัฐไว้ 6 ประการ ดังนี้

1) *หลักคาดการณ์ไกล (foresight)* หมายความว่า หน่วยราชการใดจะต้องการทำงานใด และต้องการใช้เงินเพื่อการนั้นๆ เท่าใดในปีใด ต้องคิดและคาดคะเนไว้ล่วงหน้า มิใช่ว่า นึกจะทำอะไรขึ้นมาก็ทำไปหยิบฉวยเงินที่นั่นที่นี้โดยไม่คำนึงถึงว่าจะมีอนุญาตไว้ในงบประมาณหรือไม่

2) *หลักประชาธิปไตย (democracy)* หมายความว่า เงินได้ของรัฐบาลเกือบทั้งหมดเกิดจากเงินของราษฎร ฉะนั้น จึงเป็นการสมควรที่ราษฎรจะต้องรู้เห็นและให้ความเห็นชอบด้วยทั้งรายได้และรายจ่าย ในประเทศที่มีระบบประชาธิปไตยพอสมควร รัฐสภาซึ่งประกอบด้วยผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้งขึ้นมาโดยชอบธรรมก็เป็นสถาบันที่ให้คำปรึกษาและอนุมัติแก่รัฐบาลในการเก็บภาษีอากรและการจ่ายเงิน

3) *หลักดุลยภาพ (balance)* ไม่ได้หมายความว่า เงินได้กับเงินจ่ายของรัฐบาลจะต้องสมดุลหรือเสมอกันทุกปีแต่หมายความว่า ถึงบางปีเงินได้จะน้อยกว่าเงินจ่าย (ขาดดุล) ก็



จะต้องมีบางปีที่เงินจ่ายจะน้อยกว่าเงินได้ (เกินดุล) พอานานปีเข้าเองประมาณหลายๆ ปีมารวมกัน สมดุลนี้ไม่ใช่อื่น คือ เป็นการป้องกันมิให้เกิดหนี้สินพันตัวนั่นเอง

4) *หลักสารัตถประโยชน์ (utility)* หมายถึงการจัดทำงบประมาณรายจ่าย ต้องมุ่งเน้นถึงประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับเป็นสำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงสัดส่วนด้าน รายจ่ายลงทุนที่เพียงพอเหมาะสมกับรายจ่ายประจำ

5) *หลักยุติธรรม (equity)* คือให้มีความยุติธรรม ที่หมายรวมถึงการมี ศิลธรรมและความชอบธรรมทั้งในด้านรายจ่ายและรายได้

6) *หลักสมรรถภาพ (efficiency)* เกี่ยวกับวิธีการควบคุมงบประมาณทั้ง รายได้และรายจ่ายให้ถูกต้อง โดยหลักการงบประมาณแผ่นดินต้องครอบคลุมและเป็นหนึ่งเดียว

พุทธิมา ตระการวณิช (2561, น.42) ได้สรุปหลักการพื้นฐานของ งบประมาณแผ่นดินไว้ว่า การจัดการงบประมาณที่ยึดหลักการพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประมาณ ได้แก่ การ รักษาวินัยการเงินการคลัง การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ จะนำไปสู่เป้าหมายสำคัญคือ ประชาชนผู้รับบริการจากภาครัฐได้รับประโยชน์สูงสุด

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2535, น.17-25) ได้กล่าวถึงสาเหตุสำคัญที่ ชี้ให้เห็นความสำคัญของงบประมาณในแง่ต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1) *แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของงบรายจ่ายรัฐบาล* การกำหนดนโยบายการ ใช้ จ่าย และการหารายได้ของภาครัฐบาลจะเป็นสิ่งสำคัญ ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจในส่วนรวมของ ประเทศ เพราะรัฐบาลเป็นผู้ที่ใช้จ่ายงบประมาณ 1 ใน 5 ของรายได้ประชาชาติ ซึ่งเป็นผู้ใช้จ่าย รายใหญ่ที่สุดในระบบเศรษฐกิจส่วนรวมของประเทศ การที่เศรษฐกิจจะเจริญเติบโตหรือหดตัว ย่อมขึ้นอยู่กับความตัดสินใจในการใช้จ่าย และการหารายได้ของรัฐบาลเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้เมื่อ ปริมาณการใช้จ่ายของรัฐบาลมีแนวโน้มสูงขึ้น ผลกระทบในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณของ รัฐบาลจึงยังมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ

2) *งบประมาณเป็นเครื่องมือเอนกประสงค์ (multi-purpose tool)* ของ รัฐบาลในการบริหารงาน กล่าวคือ รักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และการคลังของประเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายนิติบัญญัติให้ดีขึ้น เป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของฝ่ายบริหาร และทำให้เกิดความเข้าใจและได้รับการสนับสนุนจาก ประชาชน

3) *แนวคิดเกี่ยวกับขอบเขตหน้าที่ของรัฐที่เปลี่ยนแปลง* โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของรัฐบังเกิดประโยชน์สูงสุดในการสนองตอบความต้องการของประชาชน ส่วนใหญ่ เพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้กับประชาชนในการจัดและริเริ่มจัดสินค้าและบริการต่างๆ ในรากายยุติธรรม รวมทั้งเพื่อให้มีการสร้างงานและกระจายรายได้ที่เป็นธรรมยิ่งขึ้นในสังคมนั้นๆ ฯลฯ

และการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวข้างต้นได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปได้ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ

4) การใช้ประโยชน์จากข่าวสารและข้อมูลที่ได้จากงบประมาณ ในการบริหารงบประมาณนั้น จะมีข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจากรายงานหรือการสำรวจตรวจสอบหรือการสอบบัญชี ซึ่งจะทำให้ทราบถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน สามารถประเมินผล การปฏิบัติงาน นอกจากนั้น ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณยังเป็นประโยชน์ต่อการประมาณ การงบประมาณในอนาคตอีกด้วย ดังนั้น งบประมาณจึงให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงาน และการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่างๆ

### 1.2.3 ลักษณะของงบประมาณ

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 หมวดที่ 2 ลักษณะของ งบประมาณ มาตรา 10 งบประมาณประจำปีที่เสนอต่อรัฐสภา อย่างน้อยต้องมีเอกสารประกอบ ดังต่อไปนี้

- 1) คำแถลงประกอบงบประมาณแสดงฐานะและนโยบายการคลังและการเงิน สารสำคัญของงบประมาณ และความสัมพันธ์ระหว่างรายรับและงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง
  - 2) รายรับรายจ่ายเปรียบเทียบระหว่างปีที่ล่วงมาแล้ว ปีปัจจุบันและปีที่ขอตั้งงบประมาณรายจ่าย
  - 3) คำอธิบายเกี่ยวกับประมาณการรายรับ
  - 4) คำชี้แจงเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง ซึ่งรวมถึงการแสดงผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
  - 5) รายงานเกี่ยวกับสถานะทางการเงินโดยรวมของรัฐวิสาหกิจ
  - 6) รายงานเกี่ยวกับสถานะเงินนอกงบประมาณและแผนการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณโดยรวมของหน่วยรับงบประมาณ
  - 7) คำอธิบายเกี่ยวกับหนี้ของรัฐบาลทั้งที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันและหนี้ที่เสนอเพิ่มเติม
  - 8) ผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของปีงบประมาณที่ล่วงมาแล้ว
  - 9) ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- ปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล (อ้างถึงในศรัณย์ภัทร เตจ๊ะ, 2560, น.19-20) กล่าวถึงหลักทั่วไปทางงบประมาณที่ใช้เป็นกรอบควบคุมตรวจสอบรายจ่ายสาธารณะ มีดังนี้

1) *หลักความยินยอมหรืออำนาจในการอนุมัติงบประมาณ* เป็นหลักที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากฝ่ายบริหารไม่มีอำนาจในการนำเงินสาธารณะไปใช้จ่ายโดยไม่ได้รับความยินยอมจากฝ่ายนิติบัญญัติซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชน ดังนั้น ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องชี้แจงเพื่อให้ฝ่ายนิติบัญญัติทำหน้าที่ตรวจสอบการบริหารการคลังของประเทศ

2) *หลักระยะเวลาหนึ่งของปีงบประมาณ* เป็นหลักการที่กำหนดเงื่อนไขเริ่มต้นและเงื่อนไขเวลาสิ้นสุด โดยกำหนดระยะเวลา 1 ปี เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมและสามารถคำนวณได้ตามวันเวลา ปฏิทิน หากกำหนดเวลาให้ยาวนานเกินไปอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการกระทำทุจริตระหว่างปีงบประมาณและหากกำหนดระยะเวลายาวเกินไปอาจทำให้กระบวนการพิจารณาไม่ละเอียดถี่ถ้วนและเกิดความเสียหายต่องบประมาณ

3) *หลักความเป็นเอกภาพของงบประมาณ* เป็นหลักการที่กำหนดให้เอกสารทางงบประมาณที่ฝ่ายบริหารจัดทำขึ้นและเสนอต่อฝ่ายนิติบัญญัติเพื่อพิจารณาอนุมัติต้องประกอบด้วยรายรับและรายจ่าย ทั้งนี้ เพื่อให้ฝ่ายนิติบัญญัติซึ่งมีหน้าที่ในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้เห็นภาพรวมของงบประมาณในแต่ละปี

4) *หลักงบประมาณรายได้ต้องมีลักษณะทั่วไป* กล่าวคือ รายได้ต้องไม่มีความผูกพันกับรายจ่ายของหน่วยงาน หากองค์กรใดจัดเก็บรายได้แก่รัฐบาลได้ต้องส่งให้กับคลังกลางของรัฐ โดยไม่สามารถนำรายได้นั้นไปหักด้วยรายจ่ายขององค์กรดังกล่าว เนื่องจากองค์กรของรัฐแต่ละองค์กรย่อมต้องได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อใช้ในการปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจขององค์กร

5) *หลักงบประมาณรายจ่ายต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง* เนื่องจากรายจ่ายสาธารณะส่วนใหญ่มาจากเงินภาษีของประชาชน ดังนั้น วัตถุประสงค์ ความจำเป็น และเหตุผลในการใช้จ่ายจึงต้องมีความชัดเจน มีความชอบธรรม และแสดงจำนวนเงินของงบประมาณที่แต่ละหน่วยงานจะได้รับไว้อย่างชัดเจน

6) *หลักคุณภาพของงบประมาณ* คือ การดำเนินงบประมาณแบบสมดุล โดยจัดสรรรายจ่ายสาธารณะให้เหมาะสมกับรายได้สาธารณะ เป็นหลักการที่มีรากฐานมาตั้งแต่สมัยคลาสสิก จนกระทั่งเกิดสงครามโลกความจำเป็นต้องใช้รายจ่ายสาธารณะเป็นอย่างมาก ทำให้หลักการดังกล่าวลดคุณค่าความสำคัญลงเป็นอย่างมากในปัจจุบัน

7) *หลักการตรวจสอบได้* เป็นหลักการที่มีความสัมพันธ์กับหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารจัดการงบประมาณของฝ่ายบริหารที่มีต่อฝ่ายนิติบัญญัติ องค์กรตรวจสอบภายในและภายนอกควบคุมตรวจสอบโดยองค์กรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ตลอดจนการควบคุมตรวจสอบโดยประชาชน ซึ่งอาจแบ่งช่วงเวลาในการควบคุมตรวจสอบออกได้เป็น 2 ช่วงคือ การตรวจสอบก่อนการใช้งบประมาณ และการตรวจสอบภายหลังการนำงบประมาณไปใช้

8) *หลักความโปร่งใส* ตามประมวลแนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับความโปร่งใสทางการคลัง (Code of Good Practice on Fiscal Transparency) เรียกร้องให้การรับจ่ายเงินของรัฐบาลเป็นไปอย่างโปร่งใสมีระบบและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างตรงไปตรงมา เช่น ให้มีการรายงานเกี่ยวกับการขาดรายได้จากการยกเว้นภาษี (Tax Expenditure) และเกี่ยวกับกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นกึ่งกิจกรรมทางการคลัง (Quasi - fiscal Activities)

9) *หลักเสถียรภาพ* เป็นการวางแผนงบประมาณและหนี้สาธารณะให้สอดคล้องกับกรอบด้านการงบประมาณและการคลังระยะปานกลางที่ได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ ดังนั้นเมื่อมีการเสนอร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อฝ่ายนิติบัญญัติจะต้องมีการนำเสนอแผนงานและโครงการต่างๆ ที่กำหนดตามยุทธศาสตร์ระยะยาวสำหรับนโยบายทางการคลัง ทั้งในด้านคุณภาพ รายรับรวมรายจ่ายรวม

10) *หลักประสิทธิภาพ (Performance or Efficiency, Economy, and Effectiveness)* คือ ความสามารถที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในการทำงาน ซึ่งประเทศไทยใช้ระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting) เนื่องจากให้ความสำคัญกับการวางแผนในระดับยุทธศาสตร์ของประเทศ เพื่อให้เกิดความเจริญเติบโตในทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน

จึงสรุปได้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนของการใช้จ่ายงบประมาณที่มีองค์ประกอบของรายละเอียดงบประมาณทั้งงบประมาณรายรับและงบประมาณรายจ่าย ที่เป็นการคาดการณ์ว่าจะมีรายรับและมีการใช้จ่ายในอนาคต โดยผ่านกระบวนการพิจารณากลับกรองกำหนดเป็นวงเงินที่ชัดเจน และมีการนำไปบริหารการใช้จ่ายงบประมาณ มีการติดตาม ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานหรือบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดและเกิดประโยชน์สูงสุดอย่างเป็นระบบภายในรอบระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดระยะเวลาเป็น 1 ปี โดยเริ่มตั้งแต่ 1 ตุลาคมของทุกปี และสิ้นสุดในวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป หรือเรียกว่า “ปีงบประมาณ”

#### 1.2.4 ระบบงบประมาณ

ในปี พ.ศ. 2502 ประเทศไทยได้มีการนำระบบงบประมาณมาใช้ และมีการพัฒนาระบบงบประมาณที่หลากหลายเป็นระยะจนถึงปัจจุบัน การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ครอบคลุม 5 ด้าน<sup>1</sup> ส่วนที่เกี่ยวกับระบบงบประมาณ คือ

<sup>1</sup> คณะรัฐมนตรี เมื่อปี 2544 เห็นชอบให้ดำเนินการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐตามแนวใหม่จะต้องมีแผนการปรับเปลี่ยนครอบคลุม 5 ด้าน คือ (1) แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท การกิจและวิธีการภาครัฐ (2) แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ (3) แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล (4) แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และ (5) แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการและค่านิยม

แผนงานที่ 2 แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และพัสดุ เพื่อปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้สามารถจัดสรรงบประมาณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และเป็นธรรม ซึ่งสามารถแบ่งระบบงบประมาณที่เคยใช้ในประเทศไทย ได้ 5 ระบบ คือ (จตุพร ชูด้วง, 2553, น.12 - 15)

1) ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting System) บางทีก็เรียกว่างบประมาณแบบเก่า (conventional budget) หรืองบประมาณตามประเพณี (traditional budget) จะมุ่งที่การควบคุมเป็นหลัก กล่าวคือ เวลาจัดทำงบประมาณจะจำแนกงบประมาณออกตามหน่วยงานงบประมาณของแต่ละหน่วยงานก็จะได้รับการจำแนกออกตามลักษณะของการใช้จ่าย คือ จะแยกออกเป็นหมวดรายจ่าย แต่ละหมวดรายจ่ายก็จะจำแนกออกเป็นประเภทๆ ไปในการบริหารงบประมาณก็จะมี การควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เป็นไปตามหมวดรายจ่ายและประเภทรายจ่ายต่างๆ ที่ได้จำแนกไว้อย่างเข้มงวด โดยเน้นหลักการควบคุมในทางกฎหมาย (ความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบของการก่อหนี้ผูกพันและการจ่ายเงิน) และการควบคุมในทางบัญชี ไม่เน้นผลงานของหน่วยงาน งบประมาณแบบนี้ไม่ผู้จะมีประโยชน์ในการจัดการ และการวางแผนซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งกว่าการควบคุมเสียอีก โดยลักษณะสำคัญ คือ *ประการที่หนึ่ง* มุ่งเน้นการควบคุมและตรวจสอบ Input ที่ได้มีการกำหนดไว้ *ประการที่สอง* จัดสรรงบประมาณจำแนกค่าใช้จ่ายตามหมวดค่าใช้จ่าย และรายการใช้จ่ายจะต้องระบุรายการไว้อย่างชัดเจน และการใช้จ่ายต้องเป็นไปตามที่ระบุไว้ มิให้ใช้จ่ายแตกต่างจากหมวดหรือรายการที่กำหนดไว้ *ประการที่สาม* วัดผลความสำเร็จจากการใช้จ่ายงบประมาณตามที่กำหนด มิได้ให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน และ *ประการสุดท้าย* ไม่ยืดหยุ่นและไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน

โดยงบประมาณระบบนี้ถูกใช้ในประเทศไทยนานกว่า 20 ปี สามารถสรุปเป็นข้อดีและข้อเสียที่สำคัญ คือ *ข้อดี* เป็นระบบที่สามารถช่วยในการควบคุมการใช้จ่ายของหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามรายการที่กำหนดจึงง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ *ข้อเสีย* เป็นระบบที่ไม่สามารถวัดผลสำเร็จของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นการใช้จ่ายงบประมาณตามรายการเท่านั้น ไม่ได้พิจารณาถึงแผนงาน/โครงการ จึงทำให้ไม่สามารถสะท้อนถึงผลของงานกับการใช้ทรัพยากรที่แท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับศิริธัญญา แก้วเงินลาด (2546, น.11) ที่กล่าวว่า ระบบงบประมาณนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม มีรายการต่างๆ มากมาย และกำหนดเอาไว้ตายตัวจะจ่ายเป็นรายการอื่นผิดจากที่กำหนดไว้ไม่ได้ ถ้าจะผันแปรหรือจ่ายเกินวงเงินอย่างใดอย่างหนึ่ง จะต้องทำความตกลงกับสำนักงบประมาณหรือกระทรวงการคลัง และหาเงินรายจ่ายมาเพิ่มให้พอจ่ายเสียก่อน ระบบงบประมาณนี้ ไม่เน้นการวางแผน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายตลอดจนประสิทธิภาพของการบริหารงานเท่าใดนัก



2) ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (performance budgeting System) แต่เดิมก่อนที่จะนำมาใช้ปฏิบัติจริงๆ มีชื่อเรียกว่า งบประมาณแบบลักษณะงาน (functional budget) หรือแบบกิจกรรม (activity budget) เพราะการจำแนกงบประมาณรายจ่ายตามระบบนี้จะมีการแยกออกตามลักษณะงานหรือกิจกรรม ต่อมาได้เรียกชื่องบประมาณแบบนี้ว่าแบบแสดงผลงาน แนวคิดของระบบงบประมาณแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจต่อลักษณะทั่วไปและความสำคัญของงานที่จะกระทำมากกว่าสิ่งที่จะจัดซื้อเข้ามา เช่น วัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น เพราะว่าสิ่งเหล่านี้เป็นเพียงวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายเท่านั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดในงบประมาณ ก็คืองานหรือบริการที่จะกระทำให้สำเร็จ และค่าใช้จ่ายทั้งหมดของงานหรือบริการนั้น งบประมาณแบบนี้จะวางเป้าหมายไว้ล่วงหน้า ซึ่งทำให้สามารถวัดผลงานแต่ละระยะของหน่วยงานต่างๆ ได้ องค์ประกอบสำคัญของงบประมาณแบบแสดงผลงานมีอยู่ 3 ประการ คือ การจำแนกพันธกิจและกิจกรรม การวัดผลงาน และการรายงานผลงาน และระบบบัญชีที่แสดงราคาต่อหน่วยสำหรับคำนวณค่าใช้จ่ายของงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและแน่นอนด้วย ซึ่งจะสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Frederick W. Taylor ที่กล่าวว่า “การบริหารงานต้องทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการศึกษาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติ (The one best way) เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากขึ้น” โดยลักษณะงบประมาณรูปแบบนี้ คือ

(1) จำแนกงบประมาณตามลักษณะงาน (Functionl Classification) หรือวัตถุประสงค์ของงาน (Objective Classification) เป็นการจำแนกงบประมาณในแต่ละด้าน

(2) กำหนดมาตรฐานในการวัด และระบบบัญชีแสดงราคาต่อหน่วยเพื่อคำนวณค่าใช้จ่ายของงานต่างๆ

(3) มีการประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบ Input กับ Output เพื่อหาแนวทางที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน โดย Output จะต้องเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

โดยสามารถสรุปข้อดีและข้อเสียของระบบงบประมาณนี้ คือ **ข้อดี** ก่อให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า การบริการเกิดความคล่องตัวในการบริหารงานและการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่มุ่งต่อการผลิตงาน ซึ่งสอดคล้องกับศิริยญา แก้วเงินลาด (2546, น.12) กล่าวว่าไว้ว่า เป็นระบบงบประมาณที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานให้ได้ผลตามความมุ่งหมายที่ตั้งงบประมาณรายจ่ายไว้โดยมีการติดตามและประเมินผลโครงการต่างๆ อย่างใกล้ชิดและมีการวัดผลงานในลักษณะวัดประสิทธิภาพในการทำงานว่างานที่ได้แต่ละหน่วยงานนั้นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไร ถูกหรือแพงประการใด เช่น นักเรียนเสียค่าใช้จ่ายในการให้การศึกษาเท่าไรต่อหัว เป็นต้น ส่วน**ข้อเสีย** จำเป็นต้องมีข้อมูลที่แสดงถึงผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา หาข้อมูลได้ค่อนข้างยากและการพิจารณาความคุ้มค่ามีความเป็นไปได้ยาก

### 3) ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting System)

เป็นระบบงบประมาณ ที่พัฒนามาจากระบบงบประมาณแบบแสดงรายการและงบประมาณแบบแสดงผลงานโดยมุ่งที่จะแก้จุดอ่อนของงบประมาณดังกล่าว คือ ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการนั้น มุ่งควบคุมการใช้ทรัพยากรด้านเดียว ส่วนระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน เน้นในด้านการจัดการ กล่าวคือมุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้น (1 ปีงบประมาณ) และประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item Budgeting) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 สำนักงบประมาณจึงได้ปรับปรุงงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting System) โดยนำมาใช้ผสมผสานกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting System) ทั้งนี้ สำนักงบประมาณได้ปรับปรุงระบบและกระบวนการงบประมาณให้สอดคล้องกับแนวคิดของระบบงบประมาณแบบแผนงาน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ คือ ในด้านการจัดทำงบประมาณ ได้มีการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณแบบกำหนดสัดส่วนของวงเงินงบประมาณรายจ่ายแต่ละด้าน และแต่ละกระทรวงในลักษณะของการวางแผนมหภาค ผสมผสานกับการวิเคราะห์รายละเอียดคำขอตั้งงบประมาณขององค์การภาครัฐ โดยให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ในด้านการบริหารงบประมาณ ได้เปลี่ยนแปลงระบบการอนุมัติเงินประจำงวดให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น โดยได้จัดสรรเงินงบประมาณไปตั้งจ่ายในส่วนภูมิภาค ตั้งแต่การอนุมัติเงินประจำงวด และให้หัวหน้าองค์กรภาครัฐ เจ้าของงบประมาณได้รับมอบอำนาจในการบริหารงบประมาณมากขึ้น รวมทั้งการมอบอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดดำเนินการแทน (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.,2546, น.12) (ศิริบุญญา แก้วเงินลาด,2546, น.12)

สำหรับระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานนั้นจะมุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้น คือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปี และยังมีผลในระยะยาว คือการบรรลุจุดมุ่งหมายของแผน โดยสรุประบบงบประมาณแบบนี้มุ่งทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำนักงบประมาณได้นำเอาระบบงบประมาณนี้เข้ามาใช้ครั้งแรกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2525 ในลักษณะ ค่อยเป็นค่อยไป (บดี จุลณานนท์,2527, น.2) โดยสรุปลักษณะของงบประมาณในรูปแบบนี้ คือ

(1) มีการวางแผนระยะยาว (3-5 ปี) เพื่อใช้ในการกำหนดวงเงินงบประมาณ ที่ต้องมีการวางแผนและเชื่อมโยงกับนโยบาย และเป้าหมายของรัฐบาล สามารถแสดงภาพการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องไปในอนาคต

(2) มีการจัดทำเป็นแผนงานจำแนกตามนโยบายของรัฐในแต่ละด้าน

(3) จำแนกเป็นแผนงาน โดยแบ่งเป็น แผนหลัก แผนรอง โครงการหลัก โครงการรองและกิจกรรม และจำแนกงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ

(4) วิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ เพื่อเลือกแนวทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

(5) พิจารณาค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ

(6) เน้นการวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคต่างๆ เช่น Zero base budget analysis, System analysis เป็นต้น

โดยสามารถสรุปข้อดีและข้อเสียของระบบงบประมาณในรูปแบบนี้ คือ ข้อดี เป็นระบบที่สามารถวิเคราะห์หรือศึกษาความเป็นไปได้ของแผนงานในระยะยาว ตลอดจนวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นการส่งเสริมการพัฒนาประเทศโดยมีแผนรองรับที่ชัดเจน ข้อเสีย เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นทางบัญชีและประโยชน์ทางเศรษฐกิจ โดยอาจขาดการใช้ดุลพินิจหรือเหตุผลทางสังคมและการเมืองมาพิจารณาประกอบ ใช้เวลาในการดำเนินการมาก ต้องมีการอบรมและมีเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์เพื่อหาความเหมาะสม สนับสนุนแผนการดำเนินงาน/โครงการที่จะขอรับจัดสรรงบประมาณ มีระเบียบและขั้นตอนค่อนข้างยุ่งยาก มาตรฐานการวัดผลไม่ชัดเจน

ซึ่งในทางปฏิบัติของระบบงบประมาณแบบแผนงาน มีข้อจำกัดซึ่งเป็นอุปสรรคอยู่หลายประการ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการจัดทำงบประมาณ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการเมือง ทักษะเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างมาก หากไม่เข้าใจแนวคิดและกระบวนการวิเคราะห์เชิงระบบ (System analysis) ก็จะเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งการปฏิบัติงานภายใต้ระบบงบประมาณแบบแผนงานที่ผ่านมา มีปัญหาที่สำคัญ คือ

- 1) เน้นรายการใช้จ่ายมากกว่ามุ่งความสำเร็จของงาน
- 2) ขาดความเชื่อมโยงในการวางแผนทุกระดับ
- 3) ขาดความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติงานกับการจัดสรรงบประมาณ
- 4) ขาดการวางแผนการล่วงหน้า
- 5) ขาดความครอบคลุมครบถ้วนทุกแหล่งเงิน
- 6) ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ
- 7) ไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์

ดังนั้น จึงมีแรงผลักดันให้มีการปฏิรูประบบงบประมาณของประเทศอย่างจริงจังเพื่อให้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ฯลฯ โดยสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่ต้องการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการทำงานโดยให้ความสำคัญและยึดหลักผลผลิต และผลลัพธ์เป็นหลัก รัฐจึงปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ จากระบบงบประมาณแบบแผนงานเป็นระบบ

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

4) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System) คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 เห็นชอบกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งเป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการ ทรัพยากร การเงิน และพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่างๆ ขององค์กร หรือของรัฐภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่นคง มั่นคงและพึ่งตนเองได้ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544, น.10)

การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นแนวทางที่ครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น โดยที่ผลผลิตคือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้จากการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในขณะที่ผลลัพธ์ หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบ (ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ) ที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยลักษณะสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ต้องมีกลไกขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้องโดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน หรือที่เรียกว่า “7 Hurdles” ดังนี้

(1) การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) เริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงานและการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF)

(2) การกำหนดผลผลิต และการคำนวณต้นทุน (Output Specificstion and Costing) ในขั้นตอนนี้เป็นการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละผลผลิตที่ได้ กำหนดมาแล้วว่าจะใช้ต้นทุนต่อหน่วยงานผลผลิตเท่าไร ซึ่งมีการคำนวณทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม

(3) การจักระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Managemment) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณ กระบวนการจัดจ้างที่ดี โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้จะช่วยลดการสูญเสียงบประมาณ ดังนั้น หน่วยงานต้องจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่บ่งบอกได้ว่าจะจัดซื้ออะไร เท่าไร เมื่อไร และวางแผนการจัดหาทรัพยากรอย่างไรให้สามารถนำมาใช้งานได้ทันเวลา มีปริมาณ คุณภาพและราคาที่เหมาะสม

(4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management /Fund Control) หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็นในการปรับระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบเกณฑ์คงค้าง มีระบบการควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

(5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) ในระบบการรายงานต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด กรอบและโครงสร้างการประเมิน และรายงานผลที่ชัดเจน และมีการรายงานทั้งด้านการเงินและผลการดำเนินงาน

(6) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) หน่วยงานต้องมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีการจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่เท่าที่จำเป็น

(7) มีการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หน่วยงานต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน มีอิสระในการดำเนินงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การตรวจสอบเน้นการตรวจสอบทางการเงิน และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะแสดงผลผลิตที่เกิดขึ้นโดยมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย ซึ่งผลผลิตที่ต้องการจะต้องมี ปริมาณ ราคา และคุณภาพที่มีความเหมาะสม มีกลุ่มเป้าหมาย และผู้ได้รับผลประโยชน์ที่ชัดเจนอยู่ในกรอบระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับธนีสร ตูจิงดา (2560, น.10) ที่กล่าวไว้ว่า หัวใจสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ การเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณเข้ากับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของประเทศ ทั้งในระดับชาติ และระดับด้าน ซึ่งจะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณระยะปานกลางเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการจัดทำงานงบประมาณได้ว่ามีวินัยทางการคลังหรือไม่ นอกจากนี้ การทบทวนการใช้จ่ายทุกปีเป็นเครื่องมือในการแสดงประสิทธิภาพการจัดสรรและเบิกจ่ายงบประมาณได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

5) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic performance based budgeting) นันทินิตย์ นวลมณี (2560, น.2-9) อธิบายว่าสำนักงบประมาณที่มีการปรับระบบงบประมาณมาตลอด และได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง หลักการสำคัญของระบบงบประมาณแบบใหม่ คือ การจัดสรรงบประมาณให้เชื่อมโยง และสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดสรรงบประมาณให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับผลงาน (Performance) ของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณ โดยหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามพันธกิจในการดำเนินการตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของรัฐบาลจะต้องกำหนดเป้าหมายการให้บริการ



กระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน แผนยุทธศาสตร์ ผลผลิต/โครงการและกิจกรรม และ  
 ดำเนินการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อสนับสนุน  
 เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ ดังนั้น การที่จะจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงาน  
 (Performance) ของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาล จึงจำเป็นที่  
 จะต้องมีการติดตามประเมินผล เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของ  
 หน่วยงานภาครัฐอันเป็นสารสนเทศที่สำคัญในกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณ และการ  
 พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงาน (Performance) ของหน่วยงานภาครัฐ  
 ในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณซึ่งสามารถแสดงความ  
 รับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 ระดับ ดังนี้ *ระดับชาติ* หรือระดับรัฐบาล โดยมีความ  
 รับผิดชอบต่อความสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ (Strategic Delivery Target) ซึ่งใช้  
 กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดสรรงบประมาณประจำปีของประเทศ *ระดับกระทรวง* หรือระดับ  
 ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยมีรัฐมนตรีเป็นผู้รับผิดชอบต่อเป้าหมายสำเร็จที่เรียกว่า  
 เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Strategic Delivery Target) ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลง  
 การให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement : PSA) ที่จัดระหว่างคณะกรรมการนโยบาย  
 งบประมาณกับรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง *ระดับกรม* หรือระดับหน่วยงานปฏิบัติ โดยมีหัวหน้าหน่วยงาน  
 รับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลผลิต (output) ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่ง  
 ผลผลิตดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (Service Delivery  
 Agreement : SDA) ที่จัดทำขึ้นระหว่างรัฐมนตรีที่กำกับดูแลกับหน่วยปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ  
 ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546, น.14) ได้ให้ความหมายว่าเป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับ  
 การกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ  
 อย่างเป็นระบบมีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยง  
 การบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุที่สะท้อนให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายของงานหรือ  
 พันธกิจต่างๆ ขององค์กรหรือของรัฐภายใต้ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance)  
 เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่นคง มั่นคงและพึ่งตนเองได้ โดย  
 สำนักงบประมาณมีแนวคิดและหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

- (1) การปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการ  
 งบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และให้เห็นผลที่  
 ประชาชนได้รับจากรัฐบาล
- (2) การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความ  
 โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(3) การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ (Devolution) ในขณะเดียวกันหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงถึงความรับผิดชอบ (Accountability) จากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและผลทางการเงินที่รวดเร็วทันสมัย นอกจากนี้ ขอบเขตของการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะกำหนดยุทธศาสตร์บูรณาการที่ครอบคลุม 3 มิติ ได้แก่

**มิตินโยบายตามยุทธศาสตร์กระทรวงและหน่วยงาน (Function)** เป็นภารกิจหลักที่มีเป้าหมายชัดเจน ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกระทรวง/กรม โดยต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ระดับชาติ และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

**มิตินโยบายตามยุทธศาสตร์เฉพาะของรัฐบาล (Agenda)** เป็นภารกิจหรือนโยบายเฉพาะเรื่องที่รัฐบาลมอบหมาย ไม่ได้เป็นภารกิจของกระทรวงใดกระทรวงหนึ่งโดยเฉพาะ เป็นการมุ่งเน้นการบริหารเชิงบูรณาการ เช่น นโยบายปราบปรามยาเสพติด นโยบายแก้ไขปัญหาความยากจน เป็นต้น

**มิตินโยบายตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Area)** เช่น จังหวัด/กลุ่มจังหวัด ภารกิจต่างประเทศ ซึ่งเป็นเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่เน้นเฉพาะพื้นที่ หรือการบริหารแบบ CEO

2) เน้นการบริหารจัดการแบบปรับตัวได้ (Adaptive Management) ซึ่งมีความยืดหยุ่นคล่องตัว กระจายอำนาจและทันเหตุการณ์

3) ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้

สำหรับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นระบบงบประมาณที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยรัฐบาลได้มุ่งเน้นให้มีการจัดทำงบประมาณเชิงบูรณาการ ซึ่งกำหนดมาจากนโยบายที่มีความสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลที่จำเป็นจะต้องมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทำให้เกิดการประสานกิจกรรมของหลายกระทรวงในการดำเนินการร่วมกันเพื่อให้บรรลุภารกิจร่วมกัน ดังนั้น แผนงบประมาณเชิงบูรณาการจึงเป็นเครื่องมือที่กำหนดทิศทางการบูรณาการ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/นโยบายที่รัฐบาล ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อช่วยสนับสนุนให้การบริหารภาครัฐเป็นไปอย่างสอดคล้องสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

สรุปได้ว่าระบบงบประมาณที่ประเทศเคยนำมาใช้เป็นกลไกหรือเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ มีอย่างน้อย 5 ประเภท ได้แก่ 1) ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting System) 2) ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (performance budgeting System) 3) ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting System) 4) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System) และ 5) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic performance based budgeting) โดยสรุปมีระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณของประเทศไทยดังภาพ 2.1

พ.ศ.2546 ถึงปัจจุบัน (2563)	ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic performance based budgeting : SPBB) เน้นการวางแผนและการจัดการ โดยต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
พ.ศ.2541	งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB ) เน้นการวางแผนและการจัดการ
พ.ศ. 2525	งบประมาณแบบแสดงผลงาน (performance budgeting) เน้นประสิทธิภาพการบริหารงาน งบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting) เน้นกระบวนการวางแผนงานโดยต้องแสดงรายละเอียดของแผนงานให้ชัดเจน
พ.ศ.2502	งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting) เน้นกระบวนการควบคุมใช้จ่ายงบประมาณ

ภาพที่ 2.1 ระบบงบประมาณของประเทศไทยในแต่ละช่วงเวลา

สำหรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นระบบงบประมาณที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ส่วนราชการหน่วยงานภาครัฐที่จะขอรับการจัดสรรงบประมาณ ต้องปรับตัวรองรับตั้งแต่กระบวนการหรือวิธีการและทำความเข้าใจระบบงบประมาณดังกล่าวเพื่อให้การปฏิบัติงานทุกภาคส่วนให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งควรมีการดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายการให้บริการและยุทธศาสตร์ของกระทรวง กรม ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
2. ขั้นตอนการวางแผนจัดทำงบประมาณส่วนราชการจำเป็นต้องลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

3. ส่วนราชการและหน่วยงานที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณต้องแยกภารกิจที่เป็นยุทธศาสตร์ออกจากภารกิจประจำส่วนราชการ

4. บุคลากรของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ต้องให้ความสำคัญ และร่วมมือดำเนินการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการสำหรับจัดทำคำขอ งบประมาณหรือการจัดสรรงบประมาณ

5. ส่วนราชการและหน่วยงานที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณต้องมีการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) สำหรับรองรับการจัดเก็บข้อมูลในการคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดทำประมาณการรายรับ งบประมาณรายจ่ายประจำปี และประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ตลอดจนการตรวจสอบและประมวลผลได้

หากทุกหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ตามที่กล่าวข้างต้น การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic performance based budgeting : SPBB) โดยเน้นหลักการจัดทำงบประมาณเชิงบูรณาการ จะช่วยให้การจัดสรรงบประมาณของประเทศเกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากทุกส่วนราชการและหน่วยงานที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณของประเทศมียุทธศาสตร์ของหน่วยงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของชาติจะทำให้การพัฒนาประเทศเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถวางแผนการพัฒนาประเทศในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์นับว่าเป็นกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และนโยบายสำคัญและเร่งด่วนของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำกับ ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนของเป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทางการดำเนินงาน และกรอบระยะเวลา เพื่อมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการใช้จ่ายงบประมาณและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติต่อไป

ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าระบบงบประมาณเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะนำพองค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายขององค์การหรือวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่กำหนดไว้ คือส่วนราชการต้องมีหลักการบริหารยุทธศาสตร์ที่จะใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อน ที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน การพิจารณาวิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์การ ภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าส่งผลให้การบริหารงานขององค์การประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมทั้งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

## ส่วนที่ 2 แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์

ในส่วนของแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยขอเสนอหัวข้อที่สำคัญ ดังนี้ 1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ 2) ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ 3) ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ และ 4) กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ตามลำดับดังนี้

**2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์** มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องในการบริหารยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, น. 2-4) ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ ในต่างประเทศจะมีอยู่ 3 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารความรู้ (knowledge management : KM) แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล (balance scorecard : BSC) และแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result base management : RBM)

Robert S. Kaplan and David P Norton, (2001, p.9-16) อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2560, น.13) เชื่อว่าองค์กรสมัยใหม่จะต้องเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ และองค์กรใดจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ *ประการแรก* การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร *ประการที่สอง* การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน *ประการที่สาม* การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น *ประการที่สี่* การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในทุกวัน และ *ประการสุดท้าย* การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และให้การบริหารจัดการขององค์กรในปัจจุบันเพื่อเป็น “องค์กรเชิงกลยุทธ์” แคปแลน และนอร์ตัน ได้นำเสนอเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balance Scorecard) ในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว มียุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีแผนที่ยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติในรูปของโครงการ/กิจกรรม มีการสนับสนุนงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนงาน โครงการหรือจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

**2.2 ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์** มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ไว้หลากหลาย ในที่นี้ขอยกตัวอย่างพอสังเขป ดังนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, น.27) ได้เสนอความหมาย “การบริหารยุทธศาสตร์” ไว้ว่า การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแบบคายเป็นเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการ



ดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539, น.8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ในการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนดำเนินการและควบคุมในแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์มุ่งไปที่การพิจารณาในแง่ยุทธศาสตร์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

พิบูลนนท์ ปาณะพรหมพัฒน์ (2557, น.31) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงกลุ่มคนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ (Stakeholder) ด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นการบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีระบบ โดยการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวนั้นจะต้องพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อค้นหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมซึ่งจะมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ โดยที่การจัดการและตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์จะต้องก่อให้เกิดความได้เปรียบและเกิดประโยชน์หรือดีกว่าระบบเดิมที่ใช้อยู่ มีการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ในทางประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และนอกจากนั้นยังต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ค่านิยม ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่างๆ นั้น จะต้องได้รับผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบจากการดำเนินงาน ตลอดจนยุทธศาสตร์ขององค์การ

นิตย์ สัมมพัทธ์ (2542, น.45) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการที่ต่อยอดอย่างต่อเนื่องเพื่อการรักษาสภาพองค์การ โดยรวมให้สามารถอยู่ร่วมกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์การ การวางยุทธศาสตร์ระดับบริษัท และระดับรองๆ ลงไป การนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์

พิชามณูชु สมานรักษ์ (2557, น.9) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์ คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์หรือการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต และประสบกับความสำเร็จตามที่องค์การต้องการ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552, น.188) ได้ให้ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ว่า เป็นการกำหนดทิศทางองค์กร เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

ปรีชา มณีธโนโชค (2555, น.10) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐโดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญมาประกอบการตัดสินใจในการวางแผนดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้ความมั่นใจว่าได้ดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ญาดา ทองศรี (2558, น.36) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการวางแผนเพื่อการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการพิจารณาวิเคราะห์และตัดสินใจในการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมทั้งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม

### 2.3 ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารองค์การสมัยใหม่ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อผู้นำขององค์กรที่จะนำมาใช้ในการบริหารงาน เนื่องจากหน่วยงานทุกภาคส่วนหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงต้องใช้กลยุทธ์หรือวิธีการต่างๆ ในการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ นักวิชาการหลายท่านจึงได้มีการกล่าวถึงความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ ดังนี้

พิชามญช์ สมานรักษ์ (2557, น.12) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อองค์การอย่างมาก โดยเฉพาะผู้บริหารในการวางแผนการดำเนินงานขององค์การทั้งในเรื่องของการกำหนดทิศทางขององค์การ ทำให้บุคคลในองค์การสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่สำคัญ สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์การได้ การเตรียมความพร้อมขององค์การ การสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การ สามารถสร้างผลตอบแทนได้มากกว่าคู่แข่งและที่สำคัญ คือการที่องค์การสามารถดำเนินงานได้ในลักษณะเชิงรุก มากกว่าการตั้งรับหรือการตามแก้ไขปัญหาที่หลัง ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ ผู้บริหารองค์การ

ญาดา ทองศรี (2558, น.38) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์ มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันเนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคตส่งผลให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้ เพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556, น.39-41 อ้างในพิชามญช์ สมานรักษ์ 2557, น.13-14) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Greenley (1986), Richardson (1995), Mintzberg, Ahlstrad, & Lampel (1998), Pearce II & Robinson (2003), Thomson & Strickland III (2003) และ Nmadu (2007) มีดังนี้

1. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้ผู้บริหารองค์การสามารถฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ก่อนผู้อื่น เพราะผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ
2. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยทำให้เกิดความกระจ่างชัดในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และช่วยลดปัญหา รวมถึงข้อขัดแย้งต่างๆ ในการกำหนดวัตถุประสงค์เนื่องจากองค์การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยพัฒนาและสนับสนุนให้เกิดการประสานงานของฝ่ายต่างๆ รวมถึงมีวิธีการควบคุมการดำเนินงานที่ดีขึ้น
4. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยลดผลกระทบจากความขัดแย้งของฝ่ายต่างๆ รวมทั้งการลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงให้เหลือน้อยที่สุด เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยกระตุ้นหรือสนับสนุนให้ผู้จัดการของฝ่ายงานต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
5. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การดีขึ้น

เพราะผู้บริหารสามารถตัดสินใจวางแผนการดำเนินงานได้ดีขึ้น

6. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรเวลา ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการฉกฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

7. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยลดความสูญเสียในเรื่องของเวลา และการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพราะช่วยลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงานขององค์กร

8. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานภายในองค์กร เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์

9. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยในการหล่อหลอมพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงานทุกคนในองค์กร ให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่ตั้งไว้

10. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยทำให้เกิดความกระจ่างในเรื่องความรับผิดชอบในแต่ละบุคคล เพราะผู้จัดการทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเท่ากับเป็นข้อผูกมัดที่พนักงานมีต่อองค์กร ในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

11. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยสนับสนุนหรือช่วยกระตุ้นให้พนักงานขององค์กรคิดไปข้างหน้าหรือในอนาคต ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัว ให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งส่งผลดีต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวอย่างยิ่ง

12. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สนับสนุนให้การบริหารงานขององค์กรในรูปแบบเชิงรุกมากกว่าที่จะบริหารงานในรูปแบบเชิงรับ ซึ่งเหมาะสมกับการบริหารงานในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรสามารถฉกฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยสอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

13. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยทำให้เกิดความกระจ่างชัดในเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร และทำให้องค์กรเข้าใจกลยุทธ์ของคู่แข่งได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้ว่า องค์กรควรจะดำเนินงานอย่างไร เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยิ่ง

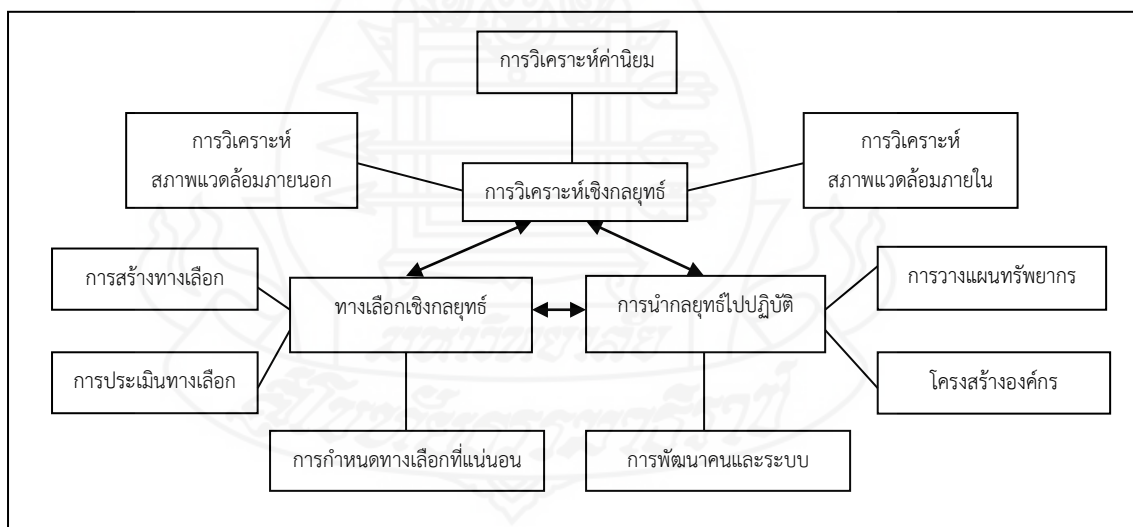
14. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยสนับสนุนให้เกิดการกระจายอำนาจในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการวางแผนที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้จัดการระดับล่าง และพนักงานขององค์กร ในทำนองเดียวกันถ้าพนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนมากเท่าใด พนักงานก็จะมีความเต็มใจมากขึ้นเท่านั้นในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

15. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรได้ตระหนักถึงโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนขององค์กร

จากความสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์ จะช่วยให้บุคลากรในทุกระดับขององค์การสามารถรับรู้ถึงสภาพแวดล้อม ที่เป็นทั้งโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งจะเป็ผลทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การโดยบุคลากรภายในองค์การมีส่วนร่วมและเห็นพ้องต้องกันที่จะร่วมกันบริหารงานขององค์การอย่างเป็นระบบให้บรรลุเป้าหมาย สามารถวางแผนในการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ ที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจนสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ซึ่งจะก่อให้เกิดการได้เปรียบในเชิงแข่งขันเป็นการบริหารยุทธศาสตร์ในรูปแบบเชิงรุก ก่อให้เกิดความร่วมมือกันหรือการทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายเดียวกันซึ่งเป็นไปตามกรอบของทิศทางเชิงกลยุทธ์สู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การเป็นสำคัญ

## 2.4 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546, น.29 – 33) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ซึ่งเป็นเสมือนหนึ่งคัมภีร์ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ขั้นตอนในการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice) และขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546 ,น 33)

**2.4.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)** หมายถึงขั้นตอนของการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ *ประการที่หนึ่ง* การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก *ประการที่สอง* การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ และ *ประการที่สาม* การวิเคราะห์ทัศนคติ



ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร โดยเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์คือ การที่จะกำหนดสิ่งๆ เรียกว่า “ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์” (Strategic Position)

1) *การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก* เป็นการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรมและธุรกิจ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยวิเคราะห์ถึงทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้ได้ ข้อชี้ชัดว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างไร ซึ่งผลกระทบต่อองค์การ หากเกิด ในเชิงบวกถือว่าเป็น “โอกาส” (Opportunity) และถ้าผลกระทบต่อองค์การเกิดเป็นเชิงลบถือว่าเป็น “ภัยคุกคาม” (Threat) ต่อองค์การ

2) *การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร* เป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรด้านต่างๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้า และอื่นๆ เพื่อที่จะดูว่าองค์ประกอบขององค์การที่เราเรียกว่า “สภาพแวดล้อมภายใน” ทั้งหมดนั้น เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นจุดอ่อน (Weakness) หรือเป็นจุดแข็ง (Strength)

3) *การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร* องค์กรนั้นประกอบด้วยบุคลากรที่มีความคิดอันหลากหลาย การพิจารณาแนวคิดของกลุ่มบุคคลต่างๆ ในองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญ เพราะการที่จะดำเนินแนวนโยบายหรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการทำให้แผนนั้นสามารถปฏิบัติได้ ข้อเท็จจริงส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือ แนวความคิดหรือค่านิยมของคนในองค์กรนั้นมีความแตกต่างในแง่แนวความคิดในกลุ่มต่างๆ และในบางกรณีอาจจะมีความขัดแย้งหรือมีการเมืองในองค์กร เพราะฉะนั้นในการที่จะพิจารณาว่ากลุ่มใดมีอำนาจและมีพลังในอันที่จะผลักดันแนวนโยบายที่กำหนดไว้เป็นผลสำเร็จ การศึกษาถึงค่านิยมของกลุ่มดังกล่าวและการพัฒนาทิศทางและแนวนโยบายขององค์การให้สอดคล้องกับกลุ่มคนเหล่านี้จึงเป็นอีกส่วนหนึ่งของแนวทางวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

**2.4.2 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice)** ถือเป็นขั้นตอน ที่สองรองจากที่ได้มีการวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) แล้ว ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

1) *การกำหนดแนวทางหรือการเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Options)* เป็นขั้นตอนการพิจารณาความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สอดคล้อง ต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่หรือตามสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดแข็ง จุดอ่อนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การหรือค่านิยมของกลุ่มต่างๆ ซึ่งการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) ซึ่งเป็นแนวทางที่จะพัฒนาองค์การ ในอนาคต ที่จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการดำเนินงานที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2) การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด โดยจะต้องคำนึงถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การและความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม สอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือ ต้องการที่จะพิจารณาถึงกลยุทธ์หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การได้ดีที่สุด

3) การเลือกกลยุทธ์ เป็นช่วงของการตัดสินใจในทางเลือกที่เด่นชัดในการไปสู่ข้อยุติในการกำหนดทางเลือกที่เด่นชัดนั้น ต้องยอมรับว่าประเด็นหรือค่านิยมของผู้นำหรือฝ่ายบริหารนั้นมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือก บ่อยครั้งทางเลือกอาจจะไม่ได้เป็นทางเลือกที่มีเหตุผล อาจจะเป็นทางเลือกที่เกิดขึ้นมาจากอารมณ์หรือความผูกพันของผู้นำองค์การ เกิดจากทางเลือกที่เป็นผลมาจากการต่อสู้ทางการเมืองในระดับองค์การนั่นเอง

**2.4.3 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)** ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนที่สามของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้นหมายถึงขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นการหาแหล่งการเงิน กำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงาน หรือเครือข่าย นอกจากนี้ยังหมายถึงขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมเพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้ดี ในขั้นตอนนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์การ รวมทั้งการกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และอีกทั้งการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์การ

Fred R. David (อ้างในเทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2548, น.17) เห็นว่าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินยุทธศาสตร์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

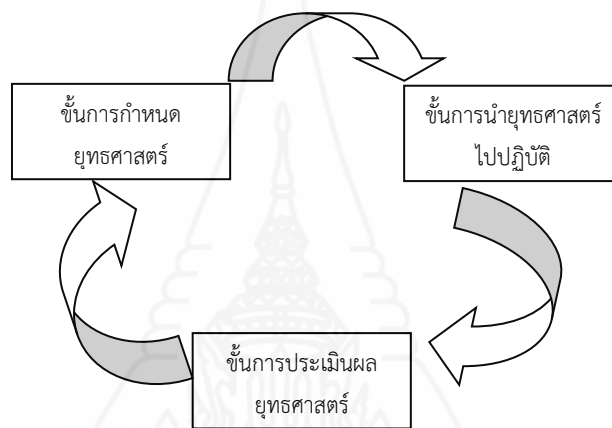
1. ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่

รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพการจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

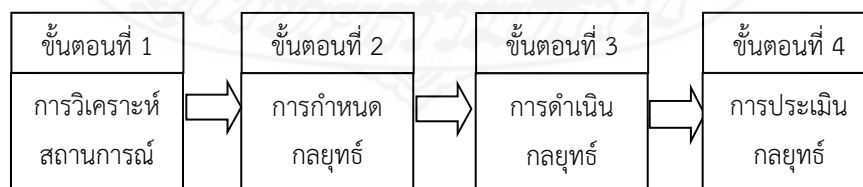
3. ขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับ การประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ แสดงดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

เสนห์ จุ้ยโต (2556, น.27-29) ได้อธิบายกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ว่า ต้องดำเนินการอย่างเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์เป็นระบบ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ การดำเนินกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์ที่กำหนดดังนี้



ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

ที่มา : เสนห์ จุ้ยโต (2556, น.27)

*ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์* เครื่องมือที่สำคัญของการวิเคราะห์สถานการณ์คือ SWOT Analysis โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมว่ามีผลดีหรือผลเสียต่อองค์กร โดยมีประเด็นการวิเคราะห์ดังนี้

S = Strength หมายถึง จุดแข็ง เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีความเข้มแข็งเหนือกว่าคู่แข่ง เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และความรู้ เป็นต้น

W = Weakness หมายถึง จุดอ่อน เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีความอ่อนแอกว่าคู่แข่ง เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และความรู้ เป็นต้น

O = Opportunity หมายถึง โอกาส เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลบวกหรือผลดีที่เอื้ออำนวยต่อองค์กร เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม โลกาภิวัตน์ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ หรือเครือข่าย และผู้ควบคุม เป็นต้น

T = Threat หมายถึง ภัยคุกคาม เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลลบหรือผลเสียเป็นอุปสรรคเงื่อนไข ข้อจำกัดต่อองค์กร เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม โลกาภิวัตน์ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ หรือเครือข่าย และผู้ควบคุม เป็นต้น

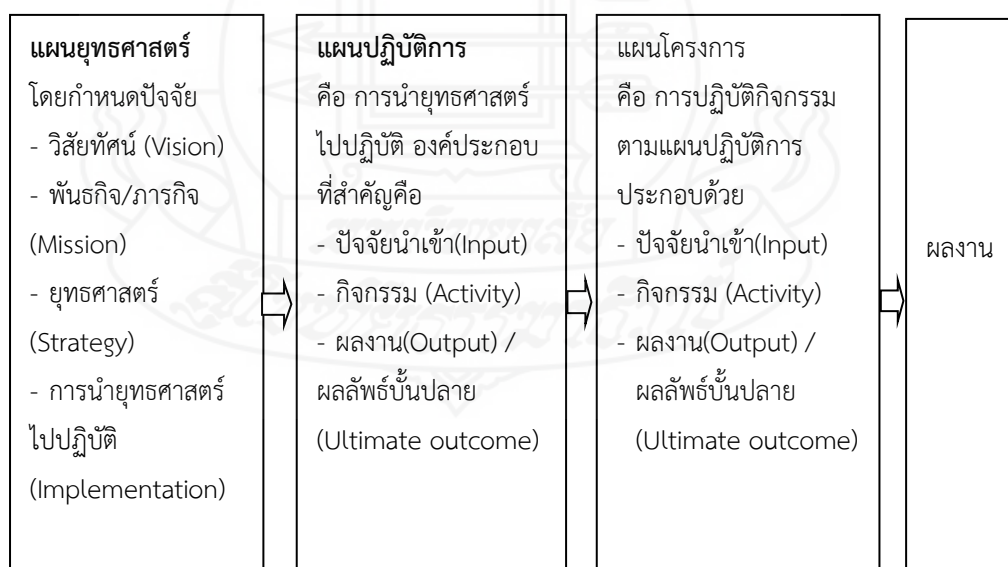
*ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์* เครื่องมือสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดค่านิยมหลัก และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรจะหมายถึง การที่จะกำหนดองค์การว่าจะเป็นอะไรในอนาคต การกำหนดพันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบข่ายภาระหน้าที่ขององค์กร การกำหนดค่านิยมหลัก หมายถึง ค่านิยมที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ และการกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การคิดค้นหาหนทางที่ดีกว่าเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ผู้จัดการกลยุทธ์จำเป็นต้องคิดกลยุทธ์ใน 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่

*ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์* เครื่องมือที่สำคัญของการดำเนินกลยุทธ์คือ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทีมงานและพนักงานกำลังร่วมของทุกฝ่าย การจัดการโครงสร้างและออกแบบองค์การสมัยใหม่ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการดำเนินกลยุทธ์ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

*ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์* เครื่องมือสำคัญของการประเมินกลยุทธ์คือ ดัชนีสมดุล (Balance Scorecard) การประเมินกลยุทธ์จึงเป็นการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยการประเมินในแต่ละด้านจำเป็นต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่มที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544, น.20) ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารองค์การยุคใหม่จะต้องนำกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ โดยองค์การแต่ละองค์การจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารจัดการ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์นั้นๆ ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ ดังนี้

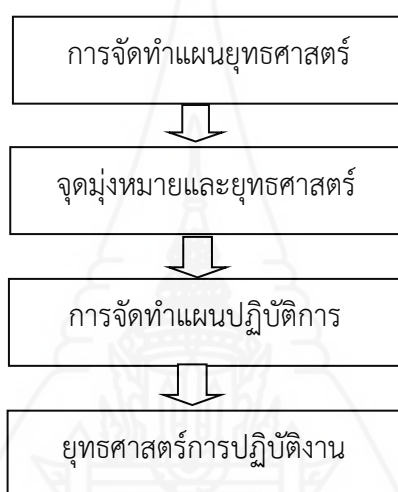
1. วิสัยทัศน์ (Vision) ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์การว่าในอนาคตจะก้าวไปในทิศทางใด จะต้องมี การปฏิบัติงานหรือดำเนินการอะไรบ้าง
2. พันธกิจ (Mission) ได้แก่ หน้าที่หรือภารกิจขององค์การที่มีต่อส่วนรวม ซึ่งเป็นอำนาจหรือความสามารถในการดำเนินงานที่ได้มา โดยอาศัยกฎหมายหรือการมอบหมายจากประชาชน
3. ยุทธศาสตร์หลัก (Strategy) ได้แก่ มาตรการหรือยุทธศาสตร์หลักที่นำมาใช้แล้วจะส่งผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
4. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงานหรือวิธีการดำเนินการที่จะนำวิสัยทัศน์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จเป็นรูปธรรมตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ การกำหนดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะต้องอาศัยแผนปฏิบัติการและแผนโครงการที่วางไว้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถแจกแจงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนโครงการ  
ที่มา : ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544, น.22)



Hellriegel and Slocum (1982 : อ้างในวาสนา วสิกรณ์, 2550, น.59) ได้กล่าวไว้ว่า แผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การระบุถึงธรรมชาติขององค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมาย และการจำแนก ประเมิน และการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรโดยกระบวนการของแผนยุทธศาสตร์แล้วนั้นจะก่อให้เกิดปัจจัยป้อนออก (Outputs) ในรูปแบบที่เป็นจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่ง และการเข้าสู่กระบวนการของแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) โดยแปลงจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่มีความละเอียดและชัดเจนขึ้น ถือเป็นปัจจัยป้อนออกจากกระบวนการของแผนปฏิบัติการ



ภาพที่ 2.6 กระบวนการของแผนยุทธศาสตร์

ที่มา : วาสนา วสิกรณ์ (2550, น.59)

สมัยศ นาวิกาน (2545, น.9-13) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ มีส่วนสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ การวางแผนกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ สำหรับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ จะมี 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร โดยจุดแข็งคือข้อได้เปรียบภายในองค์กรที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนจุดอ่อนจะตรงข้ามกับจุดแข็ง โอกาส คือ สถานการณ์ภายนอกที่ให้โอกาสต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร อุปสรรคจะตรงข้ามกับโอกาส โดยอุปสรรคจะหมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่สร้างอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. การกำหนดภารกิจขององค์กร โดยภารกิจคือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร และมีความสำคัญอย่างมาก เพราะว่าภารกิจจะกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรและมีผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์การ ปรัชญาแสดงให้เห็นถึง ค่านิยมและความเชื่อขององค์การ สำหรับนโยบายจะให้แนวทางแก่สมาชิกในองค์การ และสร้าง ข้อจำกัดอย่างกว้างๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

4. การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือ ผลสำเร็จที่องค์การโดยรวม ต้องการบรรลุภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์จะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จ ที่เฉพาะเจาะจง เพื่อการบรรลุภารกิจขององค์การ

5. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ คือ หนทางไปสู่จุดหมายโดย จะชี้ให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

6. การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ ตามแนวคิดของสแกนดิ้ง และโฮเฟอร์ (อ้างในสมยศ นาวิการ, 2543, น.12) ต้องใช้เครื่องมือของการบริหาร 3 กลุ่มคือ 1) โครงสร้าง โครงสร้างทางกายภาพ การแบ่งงานกันทำ การจัดแผนงาน การประสานงาน การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ และองค์การที่ไม่เป็นทางการ 2) กระบวนการ ระบบการจัดสรรทรัพยากร ระบบข้อมูล ระบบ การประเมินผลงาน ระบบผลตอบแทน ระบบการคัดเลือก การพัฒนา และการเลื่อนตำแหน่ง 3) พฤติกรรม พฤติกรรมระหว่างบุคคล แบบของความเป็นผู้นำ และการใช้อำนาจ

7. การควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ โดยทั่วไปจะเกี่ยวพันกับการวัด ผลงาน เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้และผลงานที่วางแผนไว้

พิชามญชุ์ สมานรักษ์ (2557, น.21- 23) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการบริหาร เชิงยุทธศาสตร์มี 4 กระบวนการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกองค์การ) การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมิน ยุทธศาสตร์

*การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ* คือ การวิเคราะห์ถึงการ เปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดย การพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้น กลาง ยาว เพื่อหาข้อสรุปว่ามีผลกระทบต่อ องค์การในเชิงบวก หรือเชิงลบ ถ้าเชิงบวก ถือเป็นโอกาส ถ้าเชิงลบ ถือเป็นภัยอันตราย

*การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ* หมายถึง การพิจารณาถึง โครงสร้างองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ทรัพยากรด้านต่างๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นด้าน การเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้า และอื่นๆ เพื่อดูว่าองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายใน เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว เป็นจุดอ่อน (Weakness) หรือจุดแข็ง (Strength)

ดังนั้น สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ คือการกำหนดตำแหน่ง ยุทธศาสตร์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาส และอุปสรรค และการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์การ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์มี

ความสอดคล้อง เหมาะสม และสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

สำหรับทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Choice) เป็นขั้นตอนหลังจากที่มีการวิเคราะห์ในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกยุทธศาสตร์ (Strategic Options) เป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดแข็งและความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งการกำหนดทางเลือกยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ (Strategic Direction) เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต และการประเมินทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง หรือเรียกว่า การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งจะต้องพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับโอกาสในอนาคต และหลีกเลี่ยงอันตรายของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

ส่วนการเลือกยุทธศาสตร์ เป็นการตัดสินใจในการเลือกใดที่เด่นชัด และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึงขั้นตอนที่มีการวางแผนใช้ทรัพยากร ทั้งด้านการเงิน บุคลากร หรือการสร้างเครือข่าย รวมถึงการจัดโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม การกำหนดระบบการบริหาร ระบบสารสนเทศ รวมถึงการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร

ดังนั้น สิ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ การเลือกยุทธศาสตร์หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมภายใต้ความเป็นไปได้ และสามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดปลอดภัย โดยสามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด

จึงกล่าวได้ว่า องค์กรประกอบของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จะมีลักษณะที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี และจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น บุคลากร โครงสร้าง ระบบการสื่อสาร ฯลฯ และการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จะต้องเป็นแผนที่สามารถปฏิบัติได้ มีขั้นตอนและเป็นระบบที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

สามารถสรุปได้ว่า องค์กรประกอบทั้ง 4 มีความสัมพันธ์ซึ่งกันละกัน เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง โดยการจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการติดตามและการประเมินผล เพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ที่เป็นโอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องการ

สำหรับขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จะเป็นกระบวนการดำเนินงานที่นำยุทธศาสตร์และนโยบายที่กำหนดไว้มาปฏิบัติ โดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการมีงบประมาณในการดำเนินงาน รวมถึงวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการดำเนินงานดังกล่าวอาจนำมาซึ่งการ

เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม โครงสร้างองค์การหรือระบบการบริหารขององค์การ

และขั้นตอนสุดท้าย คือการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่นำมาใช้เพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทั้งองค์การ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ควรมี 4 กระบวนการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ) การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์

ธงชัย สันติวงษ์ (2553, น.19) ได้ให้แนวคิดกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

### 1. การวิเคราะห์เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (analysis of external environment) คือ การตรวจสอบเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งองค์การต้องเกี่ยวข้องในขณะทำธุรกิจ และทำการประเมินให้เห็นถึงโอกาส (opportunities) และข้อจำกัด (threats)

1.2 การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ภายในและจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่ จะช่วยให้การดำเนินการต่างๆ ดำเนินต่อไปได้ และสามารถประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมขององค์การที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วย

1.3 การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคล และวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจ (personal values) รวมทั้งบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่ยังคงมีอำนาจและมีอิทธิพลอยู่ภายในแวดวงองค์การ เพราะค่านิยมส่วนตัวของบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ตัดสินใจที่สำคัญ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์ ดังนั้น เพื่อให้กลยุทธ์เป็นที่ยอมรับโดยคณะบุคคลเหล่านั้น ผู้บริหารที่วางแผนกลยุทธ์จึงควรรับรู้ค่านิยมดังกล่าว และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับค่านิยมและความชอบส่วนบุคคลจนเป็นที่ยอมรับได้ และการพิจารณาเห็นพ้องต้องกันในด้านความรับผิดชอบขององค์การที่จะต้องรับผิดชอบต่อสังคม

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติที่ลุล่วงไปได้ ปัจจัยสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ โครงสร้างองค์การที่จัดไว้ และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนความพร้อมและความเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงานเหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารได้ ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารที่อยู่ต่ำลงไปได้ใช้สำหรับทำงานร่วมกัน

3. การประเมินกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การและกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลายที่พึงต้องการทราบว่า เมื่อได้จัดวางกลยุทธ์ไว้อย่างดีแล้ว ก็ต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบโดยตลอดเกี่ยวกับผลที่ออกมาของกลยุทธ์ที่กำลังปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน

2. การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายยุทธศาสตร์ และแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด

3. การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ด้วยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ แผนงาน โครงการ กิจกรรมการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ ให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วม มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงการบูรณาการแผน การวิจัย การสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนในทุกระดับ โดยมีมาตรฐานและวิธีวัดผลงานที่ชัดเจน

4. การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นการควบคุม ติดตาม วัดผลและประเมินผลกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่ เพียงใด โดยมีการกำหนดบุคคลหรือหน่วยงานทำหน้าที่ในการควบคุมและประเมินผล มีรูปแบบวิธีการ ระยะเวลา และตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานการจัดส่งผลการดำเนินงาน การดำเนินการวัดและประเมินผล รวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีความเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน และการแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ซึ่งขั้นตอนนี้ในที่สุดก็จะวกกลับไปสู่ขั้นตอนแรก กล่าวคือ ผลจากการควบคุมและประเมินผลจะใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ได้จากสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานอันจะนำไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

จากกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และขั้นตอนที่ 4 การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์



ซึ่งการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ คือการบริหารจัดการภาครัฐที่ช่วยให้ องค์การภาครัฐตระหนักถึงความสามารถขององค์การ จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์การ โอกาสและ อุปสรรคขององค์การที่เป็นผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ บุคลากรทุกระดับของ องค์การมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น เปิดโอกาสให้ บุคลากรในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะทำให้้องค์การมีทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการแข่งขัน รู้เท่าทันกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อม ภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ อย่างไรก็ตามการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐที่จะมี ประสิทธิภาพได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญส่วนหนึ่งคือการมีแผนยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ โดยมีองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งกัน และกัน ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) ยุทธศาสตร์ 5) แผนที่ทาง ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด

1. วิสัยทัศน์ คือ องค์การเราปรารถนาจะเป็นอะไรหรือจะไปถึงไหน ในอนาคต
2. พันธกิจ คือ สิ่งที่้องค์การเราทำและเป็นเหตุผลของการดำรงอยู่ของ องค์การเรา ซึ่งพันธกิจจะเป็นสิ่งที่ทำให้เราบรรลุวิสัยทัศน์
3. เป้าหมาย คือ เป้าหมายหลักของหน่วยงานที่ระบุกลุ่มเป้าหมายหรือ ผู้รับบริการ รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับไว้อย่างชัดเจน โดยมีความสอดคล้องกับพันธกิจ
4. ยุทธศาสตร์ คือ นโยบายหรือแผนการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึง ทิศทางการดำเนินงานขององค์การ โดยคาดหวังว่าหากยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ องค์การก็จะ บรรลุวิสัยทัศน์
5. แผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด คือ แผนภาพหรือแผนภูมิสรูปภาพ ยุทธศาสตร์ทั้งหมด โดยแสดงถึงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงแต่ละ ขั้นตอนของแต่ละยุทธศาสตร์ในเชิงเหตุและผล อันจะก่อให้เกิดหรือนำไปสู่ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดด้วย

จากกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่างๆ เมื่อองค์การมีความ ชัดเจนโดยมีเป้าหมายองค์การที่ชัดเจน มีการกำหนดขอบข่ายการดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าหมาย ผู้รับบริการ เป้าประสงค์ รวมถึงปณิธานหรือค่านิยมขององค์การซึ่งพร้อมที่จะแจ้งให้บุคลากร ในองค์การได้รับทราบและมีความเข้าใจมุ่งสู่จุดหมายเดียวกันที่จะส่งผลให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การบรรลุเป้าหมายต่างๆ จำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือ ในการวัดผลสำเร็จในการบริหารงานขององค์การ โดยการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง

การปฏิบัติราชการ ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton ที่ได้มีแนวคิดนำเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Balance Scorcard ซึ่งเทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2560, น.11-21) ได้กล่าวไว้ว่า Balance Scorcard เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย Robert S. Kaplan and David P.Norton ในปี ค.ศ. 1996 เนื่องจากเห็นว่าองค์กรสมัยใหม่จะต้องการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการที่สำคัญจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การทำให้เกิดความชัดเจนและการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่กลยุทธ์ 2) การสื่อสารและการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้เข้ากับตัวชี้วัด 3) การวางแผนการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมาย และการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปยังแผนงาน และ 4) การประเมินกลยุทธ์ด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ ซึ่งองค์การที่จะเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีหลักการที่สำคัญอีก 5 ประการคือ *ประการแรก* การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร *ประการที่สอง* การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน *ประการที่สาม* การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น *ประการที่สี่* การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในทุกวัน และ *ประการสุดท้าย* การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และเพื่อให้การบริหารจัดการขององค์กรให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy Focused Organaization) Kaplan and Norton จึงได้เสนอเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balance Scorcard) โดยได้ให้ความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และการริเริ่มแผนงาน โครงการ โดยให้ความสำคัญต่อคุณค่าที่สำคัญ 4 คุณค่าหรือมุมมอง คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) โดยเน้นตอบคำถามที่ว่าเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จด้านการเงิน องค์กรควรทำอย่างไรเพื่อตอบสนองผู้ถือหุ้น
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) โดยเน้นการตอบคำถามที่ว่าเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรทำอย่างไรเพื่อตอบสนองลูกค้า
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) โดยเน้นการตอบคำถามที่ว่ากระบวนการทางธุรกิจควรดำเนินอย่างไร เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective) โดยเน้นการตอบคำถามที่ว่าเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ทำอย่างไรที่องค์กรจะสร้างความยั่งยืนในความสามารถเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงองค์กร

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามกรอบ Balance Scorcard ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญที่ต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ 4) การกำหนดตัวชี้วัด 5) การกำหนดเป้าหมาย 6) การริเริ่มแผนงาน โครงการ และองค์การที่ต้องการนำเครื่องมือ Balance

Scorcard มาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) โดยที่แผนที่กลยุทธ์ หมายถึง แผนการดำเนินการขององค์กรในอนาคต ที่มีการระบุถึง และเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรที่ต้องการจะเกิดขึ้นภายใต้มุมมองต่างๆ ของ (Balance Scorcard) ซึ่งในการสร้างแผนที่กลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแผนที่ชี้ทิศทางจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จะมีหลักการที่สำคัญหลายประการ คือ *ประการแรก* จะต้องให้กลยุทธ์มีความสมดุลหรือสอดคล้องกัน ไม่ขัดแย้งกัน *ประการที่สอง* กลยุทธ์จะต้องอยู่บนพื้นฐานคุณค่า (Value Proposition) ของลูกค้า *ประการที่สาม* กลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้น (themes) ที่ชัดเจน และเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน และ *ประการที่สี่* จะต้องให้ความสำคัญต่อการส่งต่อกลยุทธ์ (Strategic Alignment) (Kaplan & Norton, 2004 : pp.10-13) ทั้งนี้ เครื่องมือ Balance Scorcard จะต้องถูกนำมาเชื่อมโยงกับแผนที่กลยุทธ์ ด้วยการนำมากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละมิติ และมีแผนงาน โครงการรองรับในการทำงานในแต่ละเป้าหมายด้วย โดยตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เสนอโดย Kaplan & Norton ประกอบด้วย 8 เรื่องที่สำคัญและสัมพันธ์กัน คือ 1) การกำหนดพันธกิจขององค์กร (Mission) ที่แสดงจุดยืนขององค์กร 2) การกำหนดคุณค่าในการบริหารองค์กร (Values) ที่แสดงมุมมองที่สำคัญในการบริหารองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Viison) ที่แสดงผลลัพธ์ปลายทางที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึง 4) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ที่แสดงวิธีการหรือเทคนิค (Tactic) ที่องค์กรนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ 5) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ที่แสดงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการเชื่อมโยงกันในแต่ละมุมมอง 6) การจัดทำ Balance Scorcard ที่แสดงตัวชี้วัดและจุดเน้นในแต่ละมิติ 7) การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน โครงการ (Targets and Initiatives) ที่แสดงถึงการที่องค์กรมีความจำเป็นต้องทำงาน และ 8) การถ่ายทอดไปสู่เป้าหมายระดับบุคคล (Personal Objectives) ที่แสดงให้เห็นว่าแต่ละบุคคลต้องทำให้บรรลุเป้าหมายอะไร แสดงดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 กรอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน

ที่มา : Kaplan, Robert S. & Norton, David p. (2004) Strategy Maps. Massachusetts: Harvard Business School Press, p.33. อ้างในเทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2560, น.17)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำแนวคิดการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน (Performance Agreement of Agency) ซึ่งประกอบด้วยตัวแบบ กรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ 2) คุณภาพการให้บริการ 3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) การพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดมาตรการในการกำกับ ดูแล และควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยส่วนราชการจะต้องทำความเข้าใจการปฏิบัติงานต่อหน่วยงานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และลงนามข้อตกลงนั้นร่วมกัน เพื่อเป็นข้อผูกมัดว่าจะดำเนินงานตามที่ตกลงกันได้ โดยมีขั้นตอนการจัดทำคำรับรองประกอบด้วย การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ และการประเมินผล

สำหรับการวัดและประเมินผลการดำเนินงานในคำรับรองการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการแต่ละหน่วยงานนั้น ได้ประยุกต์มาจาก แนวคิด Balanced Scorecard ของ Robert S. Kaplan and David P. Norton โดยปรับเปลี่ยนมิติของการบริหารจัดการขององค์กรจาก 4 มิติ คือ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และ

มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร เป็น 4 มิติ<sup>2</sup> ดังนี้

1. มิติด้านประสิทธิผล เป็นมิติที่ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนตามแผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี
2. มิติด้านคุณภาพการบริการ เป็นมิติที่ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ
3. มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติการราชการ เป็นมิติที่ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติการราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย และการลดระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น
4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร เป็นมิติที่ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารคน และความรู้ในองค์กร เป็นต้น

สรุปได้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์ หลักการสำคัญประกอบด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ ซึ่งการที่องค์กรจะบริหารยุทธศาสตร์ภายใต้ภารกิจให้เกิดผลสัมฤทธิ์ หลักการสำคัญที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรที่จะนำมาใช้ คือ การบริหารงานด้วยความโปร่งใส ความมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมความรับผิดชอบ การตรวจสอบ และการกระจายอำนาจ ซึ่งหมายถึงการนำหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นกลไกในการบริหารองค์กร

### ส่วนที่ 3 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในส่วนของแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ผู้วิจัยขอเสนอหัวข้อที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความเป็นมาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2) ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 3) แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ 4) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามลำดับดังนี้

#### 3.1 ความเป็นมาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2553, น.8-12 อ้างในสุคนธ์ทิพย์ โพธิ์หล้า 2558,น.18) กล่าวไว้ว่า หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

<sup>2</sup> เอกสารการฝึกอบรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติการ โดย รศ.ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์



เป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับจากสถาบันนานาชาติว่าเป็นปัจจัยสำคัญให้องค์การบรรลุปเป้าหมายเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยมีการนำคำว่า Good Governmece มาใช้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1989 โดยมีปรากฏในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) เรื่อง “Sub –Sahara Africa from Crisis to Sustainable Growth” กล่าวถึงความสำคัญของการมี Governance และการฟื้นฟูเศรษฐกิจ รวมถึงได้อธิบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดีหรือธรรมาภิบาลว่าเป็น “ลักษณะ” และวิถีทางของการใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ การบริหารจัดการภาครัฐ ภาระรับผิดชอบ กรอบตัวบทกฎหมายที่เกี่ยวกับการพัฒนา ความโปร่งใส และข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) ที่ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์การให้ประเทศต่างๆ กู้เงินเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ พบว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศ คือ การที่ประเทศนั้นมี Good Governmece ต่อจากนั้นก็ยังมีหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ Good Governmece เป็นอย่างมาก เช่น คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจและสังคมแห่งเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ หรือ UNESCAP สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติหรือ UNDP และองค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา หรือ OECD เป็นต้น

สุรชิต พิสัยพันธ์ (2550, น.1-2) ได้กล่าวไว้ว่า ประเทศไทยได้นำหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้โดยวางรากฐานไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เช่น ความโปร่งใส ความมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ การตรวจสอบและการกระจายอำนาจ หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการที่องค์การสหประชาชาติ ธนาคารโลก กองทุนการเงินระหว่างประเทศ และธนาคารพัฒนาเอเชียมีข้อสรุปร่วมกันว่า จะนำไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ กำลังพัฒนาและกลุ่มประเทศยากจน รวมทั้งใช้เป็นเงื่อนไขในการพิจารณาเพื่อให้ความช่วยเหลือประเทศเหล่านั้นจะต้องสร้างหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เกิดขึ้นในระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในปี พ.ศ. 2540 จนต้องขอรับความช่วยเหลือทางการเงินและอยู่ภายใต้โครงการกองทุนการเงินระหว่างประเทศ เงื่อนไขนี้ถูกนำมาใช้กับประเทศไทยด้วยหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งได้รับการขานรับจากนักวิชาการ นักธุรกิจ นักบริหาร ปัญญาชน และองค์กรต่างๆ รวมทั้งรัฐบาลในขณะนั้น ก็เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ รวมทั้งสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างทันการณ์ จึงได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 เพื่อสร้างระบบต่างๆ ของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2545 ได้ออกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 กฎหมายนี้เป็นที่มาของการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งในมาตรา 3/1 ได้บัญญัติให้ส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พระมหากษัตริย์ ชูวงศ์ (2556, น.4) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 ถูกยกเลิกในปี พ.ศ. 2546 และได้ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แทนพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวได้บัญญัติขอบเขต แบบแผนและแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ซึ่งต่อมาปี พ.ศ. 2562 รัฐบาลภายใต้พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2562 เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความชัดเจน เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดให้รัฐจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 ขึ้น ซึ่งกฎหมายดังกล่าวได้กำหนดให้มีการจัดทำกรอบในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนไว้ในรูปยุทธศาสตร์ชาติซึ่งทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม ประกอบกับได้มีการจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อเป็นกลไก วิธีการ และขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่างๆ ขึ้นแล้ว จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และแผนนิติบัญญัติให้ซ้ำซ้อนกันอีก สมควรยกเลิกการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดินและแผนนิติบัญญัติ และปรับปรุงการจัดทำแผนปฏิปัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสมควรกำหนดให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกันต้องกระทำโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย จึงจำเป็นต้องตราพระราชกฤษฎีกานี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2554, น.21-24) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) รัฐบาลยังได้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยต้องมีการสร้างความเป็นธรรมในสังคม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการ ยึดหลักธรรมาภิบาล เพิ่มประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาระบบและกลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ส่งเสริมให้ประชาชนทุกระดับมีโอกาสเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกันสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากร ควบคุมไปกับการปลูกจิตสำนึกค่านิยมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลแก่ประชาชนทุกกลุ่ม รวมทั้งกำหนดให้ใช้หลักธรรมาภิบาลเป็น 1 ใน 6 กลุ่มยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาประเทศโดยได้วางยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการสร้างความเป็นธรรมในสังคมและแนวทางการพัฒนาในเรื่องการเสริมสร้างการบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีระบบการตรวจสอบและการรับผิดชอบที่รัดกุม เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 รัฐบาลโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ได้ประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) สาระสำคัญส่วนหนึ่งในด้านการบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและการสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรมทั้งด้านระบบการบริหารงานและบุคลากร มีการบริหารจัดการภาครัฐที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น

### 3.2 ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

คำว่า Good Governance หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้มีการเริ่มใช้มามากกว่า 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นคำที่ได้เป็นหลักการที่เสนอโดยองค์กรหรือสถาบันการเงินระหว่างประเทศ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) และธนาคารพัฒนาเอเชีย (ADB) ซึ่งต่อมาประเทศกำลังพัฒนาในการปรับปรุงระบบบริหารเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม ความมีอิทธิพลขององค์กรเหล่านี้ ทำให้ Good Governance กลายเป็นกระแสหลักในหลายประเทศรวมทั้งประเทศไทย นับแต่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจรุนแรงที่สุดในประวัติศาสตร์ชาติไทย เมื่อปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา แต่แนวคิดเกี่ยวกับ Good Governance เริ่มใช้กันอย่างแพร่หลายมีความเชื่อมโยงกับการบริหารงานในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในเชิงสถาบัน เช่น ด้านประชาธิปไตย เสรีภาพ สิทธิมนุษยชน ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ความโปร่งใส ความยุติธรรม การฉ้อราษฎร์บังหลวง การค้าโดยเสรีปราศจากการผูกขาด การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบราชการ Good Governance ในมุมมองของการปกครอง จึงเป็นเรื่องของการบริหารรัฐกิจที่เน้นบทบาทผู้บริหารของรัฐให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพสูงและเป็นผู้มีจริยธรรม ภายใต้กรอบการบริหารจัดการที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น เมื่อแนวคิดเรื่อง Good Governance เข้ามาในประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2540 องค์กรและนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความและความหมายคำว่า Good Governance ไว้หลากหลาย อาทิ

ธนาคารโลก (World Bank) ได้สร้างวาทกรรมว่าด้วยธรรมาภิบาลขึ้นมาดังปรากฏในรายงานเรื่อง “Sub-Saharan Africa from Crisis to Sustainable Growth” โดยตีพิมพ์เมื่อ

ปี ค.ศ. 1989 โดยธนาคารโลกให้ความหมายของธรรมาภิบาล ไว้ว่า “การใช้อำนาจในการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาของประเทศ”

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย หรือ Asian Development Bank (ADB) (Asian Development Bank, 1993, p.3) ได้เสนอคำจำกัดความหรือความหมายไว้ในรายงานเรื่อง “Governance: Sound Development Management.” โดยให้ความหมายเช่นเดียวกับที่ธนาคารโลก ที่ว่า “การใช้อำนาจในการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาของประเทศ” แต่มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่าจากความหมายดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าธรรมาภิบาล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารจัดการกระบวนการพัฒนาทั้งในภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ยังเห็นว่า แม้ว่าเรื่องนโยบายจะมีความสำคัญต่อการพัฒนา แต่แนวคิดธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดียังให้ความสำคัญกับการบูรณาการส่วนต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

United Nations and Development Programme (UNDP) (นา วีรัตน์ จำจด ,2551, น.21 อ้างถึงในสุดจิต นิमितกุล, 2543) ให้นิยามของคำว่าธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง การดำเนินงานของภาคการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจที่จะจัดการกิจการของประเทศทุกระดับ ประกอบด้วยกลไก กระบวนการ และสถาบันต่างๆ ที่ประชาชนและกลุ่มสามารถแสดงออกซึ่งผลประโยชน์ปกป้องสิทธิของตนเองตามกฎหมายและแสดงถึงความเห็นที่แตกต่างกับบนหลักการของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การส่งเสริมหลักนิติธรรม เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดลำดับความสำคัญทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ยืนอยู่บนความเห็นพ้องต้องกันทางสังคม และเสียงของคนยากจนและผู้ด้อยโอกาสได้รับการพิจารณาในการจัดสรรเพื่อการพัฒนา

กองทุนระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) หรือ IMF (อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, น.84) ได้ให้ความหมายของคำว่าธรรมาภิบาล Good Governance ไว้ว่า วิธีการปกครองของประเทศ รวมถึงนโยบายด้านเศรษฐกิจและกรอบกฎระเบียบต่างๆ โดยผู้บริหารของ IMF นายมิเชล กัมเดซุ (Michel Camdessus) ได้กล่าวในที่ประชุมของ United Nations Economic and Social Council ว่าแนวทางธรรมาภิบาลของ IMF คือ “แนวทางที่เน้นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำกับดูแลนโยบาย เศรษฐกิจมหภาค ได้แก่ ความโปร่งใสของบัญชีการใช้จ่ายของรัฐบาล ประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรสาธารณะ ตลอดจนเสถียรภาพและความโปร่งใสของสิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของภาคเอกชน

อนันท์ ปันยารชุน (2542, น.5-10) ได้กล่าวถึง Good Governance หมายถึง ผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั้งในภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้ กระทำลงในหลายทางมีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้ โดยสาระ Good Governance คือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้จะได้ผล หมายถึง การมี



บรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลจะสามารถสร้างผลงานที่สัญญาไว้กับประชาชนได้

นิภาพร เฉียนเลียน (2555, น.41) สรุปไว้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ การบริหารงานของรัฐที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความโปร่งใส ไม่มีคอร์รัปชันหรือผลประโยชน์ทับซ้อน มีคุณธรรมเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐและประชาชนอย่างทั่วถึงและยุติธรรม

เสนห์ จามริก (2541, น.8) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า Good Governance หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้นมีความหมายถึงระบบการปกครองที่อำนาจรัฐสะท้อนและสนองตอบต่อปัญหาความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งจะเห็นว่ามีตัวละครในด้านหนึ่ง คือ อำนาจอธิปไตย และอีกด้านหนึ่งคือ คนส่วนใหญ่ของประเทศ การที่จะทำให้เกิดระบบการปกครองที่อำนาจรัฐ ต้องสนองตอบความต้องการของคนส่วนใหญ่จะต้องมีตัวเชื่อมคือ ประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชน ถ้าไม่มีตัวเชื่อมสองตัวนี้ ก็คือ การสร้างฐานชุมชนเพื่อการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนไม่ใช่เฉพาะเรื่องสิทธิทางการเมืองแต่ต้องเป็นการพัฒนาในลักษณะเพิ่มพลังทางเศรษฐกิจและวัฒนธรรมให้กับกลุ่มชนที่ด้อยโอกาส โดยเฉพาะกลุ่มกรรมกร กลุ่มเกษตรกร ซึ่งประกอบกันเป็นชนส่วนใหญ่ของประเทศ การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนที่จะนำไปสู่ Good Governance จึงต้องประกอบไปด้วยฐานคติที่สำคัญ 4 ฐาน คือ ฐานเศรษฐกิจ ฐานชุมชน ฐานปัญญา และฐานสภาพแวดล้อม ซึ่งล้วนปฏิสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน

นาวิรัตน์ จำจด (2551, น.22) ได้สรุปไว้ว่า คำว่า Good Governance ซึ่งมีคำใช้ในภาษาไทยหลายคำ เช่น ธรรมาภิบาล ธรรมรัฐ การบริหารจัดการที่ดี การบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพ ซึ่งใช้ในการอธิบายในการบริหารราชการ และในทางธุรกิจเอกชนใช้คำว่า บรรษัท-ภิบาล ส่วนความหมายนั้น การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีความหมายไปในเชิงการเป็นข้อกำหนดกรอบวิธีปฏิบัติและโครงสร้างกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ กิจกรรม และผู้เกี่ยวข้องเพื่อผลงานที่ดีมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาความหมายดังกล่าว หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่ได้กล่าวไว้แล้วนั้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชนหรือผู้รับบริการสูงสุดครอบคลุมทั่วถึงนั้นหมายถึง องค์การของรัฐหรือเอกชนต้องมีการบริหารงานที่เป็นระบบ มีการกระจายอำนาจและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความเป็นธรรม

### 3.3 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้เริ่มมีการเผยแพร่และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายเมื่อธนาคารโลก (World Bank) ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้กำหนดเป็นนโยบายการให้กู้เงินกับต่างประเทศ ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาในการบริหารที่ไร้ประสิทธิภาพเกิดการทุจริตคอร์รัปชัน



โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนาได้ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาหาที่มารากฐานของแนวคิดดังกล่าว พบว่า ปัจจุบันการค้นหาคำหมายและคุณค่าของแนวคิดดังกล่าว มีการศึกษาในวงกว้าง และมีเอกสารอยู่มากมาย โดยการศึกษาประเด็นนี้ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาที่ตั้งอยู่บนรากฐานของแนวคิดในการพัฒนาภาครัฐและภาคเอกชนในอดีต เช่น แนวคิดเรื่อง Public Sector Reform, Civil Service Reform, Bureaucratic Reform, Financial Management and Budgeting Reform, Re-engineering, Re-inventing เป็นต้น ทางทฤษฎีอาจกล่าวได้ว่าจุดเริ่มต้นของแนวคิด Good Governance เป็นผลมาจากการปรับกระบวนการทัศน์ในการมองความสัมพันธ์ของสมาชิกในสังคมให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (นาวิรัตน์ จำจด, 2551, น.19) ซึ่งความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เป็นสาเหตุนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์มี 2 ประการ คือ (อมรา พงศาพิชญ์ 2546, น.83-101 อ้างในนาวิรัตน์ จำจด, 2551, น.19) *ประการที่หนึ่ง* พัฒนาการทางสังคมการเมืองการปกครอง ที่นำไปสู่ธรรมนูญทางสังคม การเมือง หรือการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี *ประการที่สอง* พัฒนาการทางเศรษฐกิจที่นำไปสู่ธรรมนูญทางเศรษฐกิจหรือการบริหารจัดการภาคเอกชนที่ดี

ประเทศไทยได้นำแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ Good Governance มาใช้โดยทั่วไปโดยเฉพาะในส่วนภาครัฐ ได้มีการตราเป็นกฎหมายขึ้นมาเพื่อรองรับ อันจะนำไปสู่การบังคับใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินได้อย่างเป็นรูปธรรม แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในสังคมไทยช่วงวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 ซึ่งเชื่อว่าสาเหตุสำคัญมาจากความบกพร่อง อ่อนแอ หย่อนประสิทธิภาพของกลไกด้านการบริหารจัดการ ทั้งภาครัฐและเอกชน จึงจำเป็นต้องวางรากฐานในการบริหารราชการแนวใหม่

เมื่อรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ประกาศใช้ ถือว่าเป็นรัฐธรรมนูญฉบับแรกที่ได้วางหลักการในเรื่องธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) รวมทั้งแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญในหมวดที่ 5 ได้กล่าวถึงให้รัฐจัดระบบงานของรัฐและระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และให้มีการจัดมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการ เพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน และเพื่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าในปี พ.ศ. 2540 รัฐธรรมนูญก็ได้รับอิทธิพลแนวความคิดในเรื่อง Good Governance เข้ามาค่อนข้างมาก นอกจากนี้ยังมีสิ่งที่เป็นตัวผลักดัน คือ บริบทของบ้านเมือง เช่น วิกฤติฟองสบู่แตก ทำให้มีการพูดถึงเรื่องธรรมนูญ บรรษัทภิบาลเพิ่มมากขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า (ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์และรัชณี ภูตระกูล, 2546, น.3 อ้างในสุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554, น.43) มาตรการที่ปรากฏในรัฐธรรมนูญฉบับนี้ ซึ่งได้วางรากฐานของการพัฒนาธรรมาภิบาลของสังคมไทยไว้ สามารถสรุปออกเป็นประเด็นพอสังเขปดังนี้ ส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของ

ประชาชน การปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูปศาลและระบบตรวจสอบ การปฏิรูประบบผู้แทน การจัดการความทุจริตในบ้านเมือง

ต่อมาในปี พ.ศ. 2542 คณะรัฐมนตรีได้มอบให้สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ TDRI ศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะในการป้องกันและแก้ไขปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ อีกทั้งมอบให้สำนักงาน ก.พ. นำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาจัดทำบันทึกเรื่องการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแนะให้ออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 ต่อมาเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2542 ได้ประกาศระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และเริ่มมีผลบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐตั้งแต่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายที่เกิดขึ้นในรัฐบาลของนายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น การออกระเบียบดังกล่าวเพื่อกำหนดเป็นนโยบายและวางระเบียบปฏิบัติราชการเพื่อให้การจัดระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมายและการปกครองในระบบประชาธิปไตย ให้สังคมสามารถมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในระบบบริหารจัดการดังกล่าว ด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและให้โอกาสตรวจสอบได้ ตลอดจนขยายการให้บริการภาครัฐไปสู่ประชาชนอย่างรวดเร็วทั่วถึงและเป็นธรรม พร้อมกันนั้นก็ได้กำหนดหลักการในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หรือธรรมาภิบาลไว้ 6 ประการ คือ

1) หลักนิติธรรม การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2) หลักคุณธรรม การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต เป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) หลักการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และสนองความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การแสดงประชามติหรืออื่นๆ

5) หลักความรับผิดชอบ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการ เคารพในความเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน และ

6) หลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เป็น ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้า และบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน ซึ่งต่อมาสำนักนายกรัฐมนตรีได้ออกประกาศระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ลงวันที่ 9 สิงหาคม พ.ศ. 2547 เพื่อยกเลิกระเบียบฯ ฉบับนี้

ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เป็นกฎหมายที่เกิดขึ้นในช่วงของรัฐบาลพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี รัฐบาลในขณะนั้นได้ผลักดันกฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 โดยมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 โดยมีสาระสำคัญของกฎหมายโดยการ นำแนวคิดธรรมาภิบาลมาปรับใช้ โดยเฉพาะข้อความที่ปรากฏในมาตราที่ 3/1 ในวรรคแรกกำหนดไว้ ว่า “ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” รวมทั้งกำหนดว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการประชาชน...”

ต่อมารัฐบาลในขณะนั้นได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ส่งผลให้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหาร กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ถูกยกเลิกการบังคับใช้ ซึ่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขต แบบแผน และ แนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen centered) ซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี หรือธรรมาภิบาล โดยมีพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในมาตราที่สำคัญ ได้แก่

มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายหลักตามพระราชกฤษฎีกา 7 ประการ คือ

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ตามบทบัญญัติของพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ คือ

*มาตรา 9* กำหนดให้การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐให้ส่วนราชการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม 1) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอนระยะเวลา และงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจหรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

*มาตรา 10* ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

*มาตรา 11* ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

*มาตรา 12* เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ

*มาตรา 13* ให้คณะรัฐมนตรีจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลาการบริหารของคณะรัฐมนตรี เมื่อคณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาแล้ว ให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงบประมาณ ร่วมกันจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาภายใน 90 วันนับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้มีผล คณะรัฐมนตรี และส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการจัดทำภารกิจให้เป็นไปตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินนั้น

*มาตรา 14* ในการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา 13 ให้จัดทำเป็นแผน 4 ปี โดยนำนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภามาพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและแผนพัฒนาประเทศด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ อย่างน้อยจะต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่วนราชการหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบในแต่ละภารกิจ งบประมาณรายได้ และรายจ่ายและทรัพยากรต่างๆ ที่จะต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินการและการติดตามประเมินผล

*มาตรา 15* เมื่อมีการประกาศใช้บังคับแผนบริหารราชการแผ่นดินแล้ว ให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนนิติบัญญัติ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับกฎหมายที่จะต้องจัดให้มีขึ้นใหม่หรือกฎหมายที่ต้องมีการแก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน ส่วนราชการผู้รับผิดชอบและระยะเวลาที่ต้องดำเนินการ แผนนิติบัญญัตินั้นเมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเสนอแล้ว ให้มีผลผูกพันส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น ในกรณีที่เห็นสมควร สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาอาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนนิติบัญญัติเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานก็ได้

*มาตรา 16* ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผน 4 ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา 13 ในแต่ละงบประมาณ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่ต้องใช้เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบ เมื่อรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการใด ตามวรรคสองแล้ว ให้สำนักงบประมาณ



ดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละภารกิจตามแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว

*มาตรา 17* ในกรณีที่กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณกำหนดให้ ส่วนราชการ ต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อรองรับงบประมาณ ให้สำนักงานงบประมาณและ ก.พ.ร. ร่วมกันกำหนด แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการตามมาตรา 16 ให้สามารถใช้ได้กับแผนปฏิบัติราชการที่ต้อง จัดทำตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อมิให้เพิ่มภาระงานในการจัดทำแผนจนเกิน สมควร

*มาตรา 18* เมื่อมีการกำหนดงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามแผนปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการใดแล้ว การโอนงบประมาณจากภารกิจหนึ่งตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการไป ดำเนินการอย่างอื่น ซึ่งมีผลทำให้ภารกิจเดิมไม่บรรลุเป้าหมายหรือนำไปใช้ในภารกิจใหม่ที่ไม่ได้กำหนด ในแผนปฏิบัติราชการ จะกระทำได้อีกเมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ปรับแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีให้สอดคล้องกันแล้ว การปรับแผนปฏิบัติราชการตามวรรคหนึ่งจะกระทำได้เฉพาะกรณีที่งาน หรือภารกิจใดไม่อาจดำเนินการตามวัตถุประสงค์ต่อไปได้ หรือหมดความจำเป็นหรือไม่เป็นประโยชน์ หรือหากดำเนินการต่อไปจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น หรือมีความจำเป็นอย่างอื่นอันไม่อาจ หลีกเลี่ยงได้ ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการ เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติให้ ปรับแผนปฏิบัติราชการแล้ว ให้ดำเนินการแก้ไขแผนการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกันด้วย

*มาตรา 19* เมื่อนายกรัฐมนตรีพ้นจากตำแหน่ง ให้หัวหน้าส่วนราชการมีหน้าที่ สรุปลผลการปฏิบัติราชการและให้ข้อมูลต่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่ ตามที่นายกรัฐมนตรีคนใหม่สั่งการ ทั้งนี้ เพื่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่จะได้ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนด นโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน ต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555, น.18-22) คณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติเห็นชอบข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนา ธรรมาภิบาลในภาคราชการ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอโดยที่หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) เป็นส่วนหนึ่ง ในข้อเสนอแผนการส่งเสริมฯที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแล้ว ซึ่งจะประกอบด้วย 4 หลักการ สำคัญ และ 10 หลักการย่อย ได้แก่

1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

(1) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม โดยการลดขั้นตอนและ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายยกเลิกภารกิจที่ล่าสมัยและ ไม่มีความจำเป็น

(2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

(3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความแตกต่างอย่างเหมาะสม

## 2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

(1) หลักการรับผิดชอบ /สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย มีการจัดวางระบบ การรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาที่อาจมีผลกระทบเกิดขึ้น

(2) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบ รวมทั้งวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย

(3) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางร่างกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

## 3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

(1) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ แสดงทัศนะ เสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผล

การปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

(2) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ

4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

(1) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ

M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม

R - Relevance รู้ทันโลก ปรับตัวเท่าทันโลก ทันสังคม

E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

A - Accountability ตรวจสอบได้

D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย

Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

ในปี พ.ศ. 2560 รัฐบาลโดยพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้ประกาศใช้รัฐธรรมนูญราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 สาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่สำคัญ ได้แก่ มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

การจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้ กฎหมายดังกล่าวต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วยยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

มาตรา 76 รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

โดยหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ตลอดทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติในการบริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็วไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ในปี พ.ศ. 2562 รัฐบาลภายใต้พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2562 เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความชัดเจน เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดให้รัฐจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 ขึ้น ซึ่งกฎหมายดังกล่าวได้กำหนดให้มีการจัดทำกรอบในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนไว้ในรูปยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม ประกอบกับได้มีการจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อเป็นกลไก วิธีการ และขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ในด้านต่างๆ ขึ้นแล้ว จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินและแผนนิติบัญญัติให้ซ้ำซ้อนกันอีก สมควรยกเลิกการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดินและแผนนิติบัญญัติ และปรับปรุงการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสมควรกำหนดให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกันต้องกระทำโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย จึงจำเป็นต้องตราพระราชกฤษฎีกานี้

โดยสาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกาหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ได้ยกเลิกมาตราต่างๆ ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยสรุปในมาตราที่สำคัญ ดังนี้

มาตรา 3 ให้ยกเลิก มาตรา 13 มาตรา 14 และมาตรา 15

มาตรา 4 ให้ยกเลิกความในวรรคหนึ่งของมาตรา 16 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “มาตรา 16 ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้นโดยจัดทำเป็นแผน 5 ปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง”

มาตรา 5 ให้ยกเลิกวรรคสามของมาตรา 18

มาตรา 6 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นวรรคสองของมาตรา 29 “การบริการประชาชน

และการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ต้องกระทำโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลาง ที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) กำหนดด้วย”

มาตรา 7 ให้ยกเลิกความในวรรคหนึ่งของมาตรา 33 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “มาตรา 33 ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็น หรือสมควรที่จะยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจ และสถานการณ์อื่นประกอบกัน”

มาตรา 8 ให้ยกเลิกความในมาตรา 34 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “มาตรา 34 ในกรณีที่มีการยุบเลิก โอน หรือรวมส่วนราชการใดทั้งหมดหรือบางส่วนห้ามมิให้จัดตั้งส่วนราชการที่มีภารกิจหรืออำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันกับส่วนราชการดังกล่าวอีก เว้นแต่มีเหตุผลและความจำเป็นเพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐหรือเศรษฐกิจของประเทศ หรือรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน และโดยได้รับความเห็นชอบจาก ก.พ.ร.”

มาตรา 9 ในวาระเริ่มแรกการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นแผน 5 ปี ตามมาตรา 16 ให้จัดทำเป็นแผน 3 ปีโดยมีห้วงระยะเวลาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

มาตรา 10 ในวาระเริ่มแรก ให้สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) จัดให้มีแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางเพื่อให้ส่วนราชการใช้ในการบริการประชาชน และการติดต่อประสานงานระหว่างกันได้ภายใน 90 วันนับแต่วันที่พระราชกฤษฎีกานี้ใช้บังคับ

ให้เป็นหน้าที่ของหัวหน้าส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการให้บริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างราชการด้วยกัน โดยการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางให้แล้วเสร็จภายใน 2 ปีนับแต่พ้นกำหนดเวลาตามวรรคหนึ่ง

ในกรณีที่ส่วนราชการใดมีเหตุผลความจำเป็นที่ไม่สามารถดำเนินการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดในวรรคสองให้หัวหน้าส่วนราชการนั้นเสนอ ก.พ.ร. เพื่อพิจารณาขยายระยะเวลาดังกล่าวได้

ในทัศนะของผู้วิจัยจากการศึกษาแนวทางและพัฒนาการของหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีความสำคัญต่อการบริหารราชการในระบบราชการซึ่งจะเป็นประโยชน์และก่อให้เกิดการพัฒนาความก้าวหน้าให้แก่องค์กร ชุมชน สังคมและประเทศชาติ รัฐสามารถกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานและการบริหารได้อย่างชัดเจน และมีกลไกที่จะพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป ส่วนราชการและข้าราชการมีแนวทางในการ



ปฏิบัติราชการที่มีมาตรฐานชัดเจน โปร่งใสและวัดผลสำเร็จของงานได้อย่างแท้จริง รวมถึงประชาชนผู้รับบริการจะได้รับความสะดวกรวดเร็ว มีส่วนร่วมในการบริหารงานราชการและสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานของรัฐได้

ดังนั้น จะเห็นว่าหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักการเพื่อให้การบริหารงาน การปกครองที่เป็นธรรม มีกรอบของหลักธรรมาภิบาลสำหรับการพัฒนาระบบราชการไทย ที่มุ่งให้มีการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ชัดเจนและเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขึ้น มีการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการบริหารส่วนราชการ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

โดยสรุปพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 โดยมี 9 หมวด 53 มาตรา สามารถสรุปได้ดังนี้

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 3/1 และที่แก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 การบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 นี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการดังกล่าว และในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยให้อยู่ในความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการนั้น ซึ่งวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ปรากฏในมาตรา 6 โดยสรุปดังต่อไปนี้

1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (มาตรา 7,8) การบริหารงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน มีเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนเกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดี เกิดความเท่าเทียมกันของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ ต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการจากรัฐ และมีแนวทางการบริหารราชการ 5 ประการ ได้แก่

(1) กำหนดภารกิจสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา

(2) ชื่อสัตย์ สุจริต ตรวจสอบได้

(3) วิเคราะห์ผลดี ผลเสีย รับฟังความคิดเห็น ชี้แจงทำความเข้าใจก่อนการดำเนินการ

(4) รับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชน เพื่อปรับปรุง

(5) แก้ไขปัญหาอุปสรรคโดยเร็ว

2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (มาตรา 9-19) การบริหารเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแนวทางอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

(1) มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

(2) กำหนดขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจตัวชี้วัดความสำเร็จ

(3) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ

(4) แก้ไขปัญหาและบรรเทาผลกระทบหรือเปลี่ยนแผนให้เหมาะสม ได้แก่ สามารถบูรณาการภารกิจร่วมกันได้ จัดทำแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง

3) มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (มาตรา 20-26) การบริหารเพื่อให้ประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแนวทางที่สำคัญ ได้แก่

(1) จัดทำบัญชีต้นทุนส่วนราชการ

(2) ประเมินความคุ้มค่า โดยคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติร่วมกับสำนักงบประมาณ

(3) จัดซื้อ จัดจ้าง โดยเปิดเผย เที่ยงธรรม คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม การจัดซื้อที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้เป็นเหตุให้คำนึงถึงคุณภาพและการดูแลรักษาเป็นสำคัญ ให้กระทำได้โดยไม่ต้องถือราคาต่ำสุดการเสนอซื้อหรือจ้างเสมอไป

4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น (ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน) (มาตรา 27-32) การบริหารโดยการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแนวทางที่สำคัญ ได้แก่

(1) กระจายอำนาจการตัดสินใจ (มอบอำนาจ) เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแก่ประชาชน

(2) ทำแผนภูมิขั้นตอน ระยะเวลาการดำเนินการ ประกาศไว้อย่างเปิดเผยหรือผ่านระบบสารสนเทศ

- (3) รับเรื่องราวต่างๆ ณ ศูนย์บริการร่วม
- (4) จัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่ออำนวยความสะดวกประชาชนในการติดต่อสอบถาม ขอข้อมูล ขออนุญาต ขออนุมัติ
- (5) ให้ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) กำหนดในการให้บริการแก่ประชาชนหรือประสานงานกับส่วนราชการด้วยกัน
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันตามสถานการณ์ (มาตรา 33-36) มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่
- (1) ทบทวนความจำเป็นในภารกิจ
- (2) สํารวจ ตรวจสอบ ทบทวนกฎระเบียบ ให้ทันสมัยสอดคล้องกับความเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ โดยคำนึงถึงความสะดวก รวดเร็ว และลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก ตอบสนองระยะเวลาตามต้องการ (มาตรา 37-44) มีแนวทางการบริหารที่สำคัญ ได้แก่
- (1) กำหนดมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ โดยมีการประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน
- (2) ตอบคำถามประชาชนหรือส่วนราชการอื่นได้ ภายใน 15 วัน
- (3) จัดทำเป็นระบบเครือข่ายสารสนเทศ เพื่อให้ผู้รับบริการติดต่อสอบถามข้อมูล แสดงความเห็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ (มาตรา 45-49) มีแนวทางการบริหารที่สำคัญ ได้แก่
- (1) จัดให้มีการประเมินผลในภาพรวม
- (2) การประเมินผลต้องกระทำเป็นความลับและประโยชน์แห่งความสามัคคีของข้าราชการ
- (3) เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล การประเมินให้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวข้าราชการผู้นั้น ในตำแหน่งที่ปฏิบัติ
- (4) ก.พ.ร.เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลเพิ่มประสิทธิภาพของส่วนราชการนั้นหรือจัดสรรเป็นเงินรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด

อย่างไรก็ตาม การบริหารในระบบราชการที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สาระสำคัญส่วนหนึ่งตามมาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายใน 7 ประการที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น ส่วนหนึ่งส่วนราชการต้องมีเป้าหมายการบริหารราชการที่ต้องก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของ

รัฐ” ซึ่งแนวคิดหนึ่งที่เป็นการบริหารและให้ความสำคัญมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์คือ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน คือ “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” ซึ่งจะได้กล่าวถึงเป็นหัวข้อถัดไป

#### ส่วนที่ 4 แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากการที่ประเทศไทยได้ประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ และมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความก้าวหน้าของระบบสื่อสาร โทรคมนาคม ความเข้มแข็งของสื่อมวลชนและการตื่นตัวของประชาชนในความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารประเทศ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อการบริหารงานในระบบราชการอย่างรุนแรง การปฏิรูประบบราชการจึงเป็นทางออกที่ดีที่สุดเพื่อให้การบริหารงานในระบบราชการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในปี พ.ศ. 2542 คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งเป็นการปฏิรูปในลักษณะองค์รวมเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารภาครัฐให้ไปสู่รูปแบบ “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ New Public Management : NPM” ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก ซึ่งจะเปลี่ยนภาครัฐไปสู่การมีผลลัพธ์การทำงานเพื่อประชาชนและมีระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ได้บัญญัติไว้ว่า “การบริหารราชการต้องเป็นเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรแก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ที่ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของการปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ David Osborne และ Ted Gaebler ที่เขียนไว้ในหนังสือ Reinventing Government เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อการปรับภารกิจและโครงสร้าง การกระจายอำนาจ การจัดองค์การแบบเครือข่าย การจัดองค์การตามกลไกตลาด การปฏิรูประบบราชการการไทยจึงนำเทคนิคการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหาร ซึ่งก็คือการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน หรือการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เกิดจากแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ที่ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานในการเพิ่มผลผลิตสามารถแสดงข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นการจัดหาทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ เกิดผลงานที่บรรลุเป้าหมาย โดยเป็นการเริ่มการวัดผลการปฏิบัติงาน การเทียบงานและปรับปรุงกระบวนการโดยนำวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้ในการปรับกระบวนการ การยกระดับคุณภาพการให้บริการ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของความสำเร็จของโครงการ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์ การมอบอำนาจและอิสระในการทำงาน ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ สามารถวางแผนหรือแผนกลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยงในการดำเนินงานในทุกภารกิจเป็นไปในทิศทางเดียวกันมีการจัดทำสัญญาหรือข้อตกลงในการกำหนดผลปฏิบัติงานสอดคล้องกับสักระยะ ศิริวัฒน์กาญจน์ (2557, น.10-11) ที่ว่าแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้เข้ามามีบทบาทในระบอบราชการของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 จอมพลถนอม กิตติขจร นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ได้ริเริ่มให้มีการปฏิรูประบบราชการไทยโดยมอบให้สำนักงานข้าราชการพลเรือนเป็นหน่วยงานที่ดำเนินการรวมถึงการมีส่วนร่วมร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ โดยการปฏิรูประบบบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อราชการและประชาชน ซึ่งวัตถุประสงค์ของการนำแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อให้หน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐทำงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นหลัก มีการทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีการกำหนดตัวชี้วัด มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 ที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543) ได้ให้ขอบเขตของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ในเอกสารของสำนักงาน ก.พ. ดังนี้ “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีเนื้อหาที่ครอบคลุมเทคนิคในการบริหารหลายเรื่อง เริ่มตั้งแต่การวัดผลงานที่ดีขึ้นได้ (Performance Measurement) ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจ ในการบริหารลักษณะนี้ ถ้าเราไม่สามารถวัดผลงานได้ เราก็ไม่สามารถปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นได้ การเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานโดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นการยกระดับคุณภาพของบริการให้ผู้รับบริการพอใจการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูล การประเมินผลโครงการ (Program Evaluation) เป็นการพิสูจน์ความสำเร็จของโครงการ และยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์ การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นทำงานได้เต็มศักยภาพและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลา การวางแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) เป็นการสร้างความเกี่ยวข้องในการ



ทำงานทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่ละเลยผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว และการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) เป็นการสร้างการตอรองในการกำหนดผลสัมฤทธิ์เงื่อนไขการปฏิบัติงาน และสิ่งตอบแทนในระบบราชการ”

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้นำวิธีการบริหารดังกล่าวมาปฏิรูประบบราชการไทยเพื่อให้องค์กรภาครัฐสามารถให้บริการสาธารณะเป็นที่พึงพอใจต่อประชาชน สิ่งสำคัญที่สุดของการวัดผลสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการสร้างตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ที่จะเป็นการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่มีความเป็นรูปธรรมและวัดผลได้ มีความเที่ยงตรง เป็นที่ยอมรับและสะดวกในการนำไปใช้ สามารถกำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ซึ่งแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

#### 1) ความหมาย

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545, น.25) ได้ให้คำนิยามของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management for Results) ไว้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความหมายตามชื่อเรียก คือการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม

พิรุวรรณ กิตติคุณ (2559, น.4) ได้สรุปไว้ว่า เพื่อให้การพัฒนาระบบราชการโดยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งในการจัดทาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และหน่วยราชการจะต้องมีการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สามารถแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งอาจจะต้องทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิมที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น และจำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้สถานะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจ และชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น รวมทั้งมีศักยภาพที่จะหมุนเวียนเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เพราะเจ้าหน้าที่ทุกระดับถือว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยกันทั้งสิ้น

วรารณ สุกุลวิวรรณ (2558, น.26) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่างๆ ที่พัฒนาแล้วได้นำมาใช้เพื่อการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ ผสานกับการเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBS) ทำการปฏิรูปองค์การภาครัฐ ให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น อยู่ที่การสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ที่มีความตรง เป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2545, น.3-4) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

ผลสัมฤทธิ์	=	ผลผลิต	+	ผลลัพธ์
(Results)		(Outputs)		(Outcomes)

ภาพที่ 2.8 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2545, น.3-4)

ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

ผลผลิต หมายถึง บริการหรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์ พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการโดยตรง

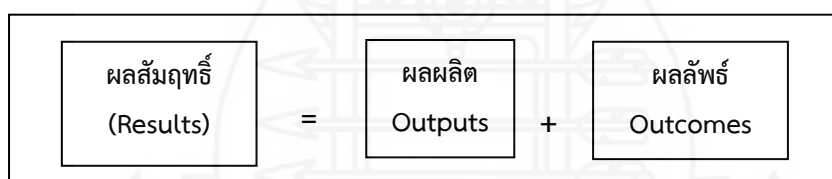
ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นติดตามมา ผลกระทบหรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณะ

อัครเดช ยมภักดี (2558, น.27) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ซึ่ง

จะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objective) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกองค์กร ตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

## 2) แนวคิดพื้นฐานการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

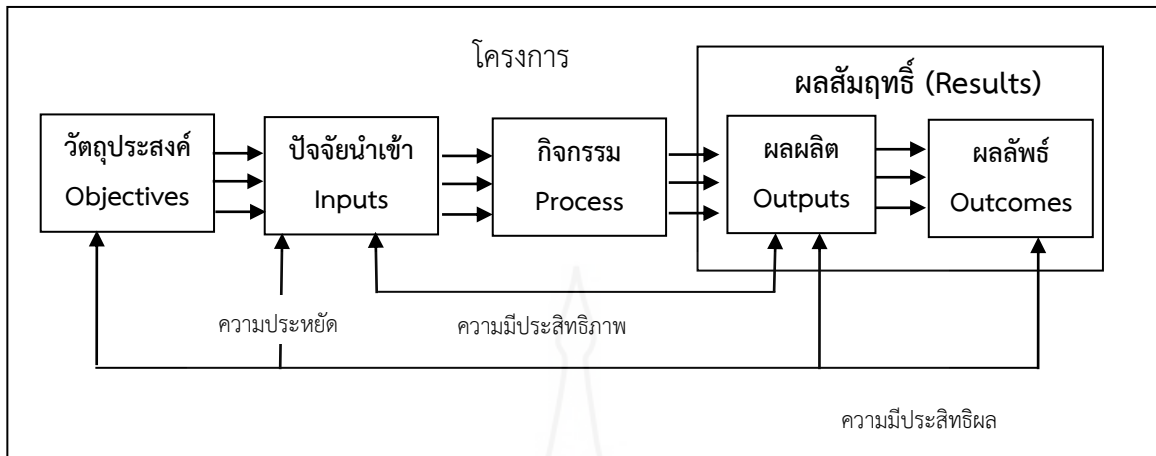
การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เกิดจากแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ที่ให้ความสำคัญต่อความประหยัด (Economy) คือการใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสมและมีความคุ้มค่ามากที่สุด ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานระดับสูงกว่าปัจจัยนำเข้า และความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งมุ่งให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตั้งแต่ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่า (Value for money) ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพและการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ โดยประเมินผลจากการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับสุพจน์ บุญวิเศษ (2549 : 6) ที่ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ผลสัมฤทธิ์อาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดพื้นฐานการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545, น.28) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

และกรอบแนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานตามโครงการ/แผนงาน ได้แก่ ประหยัด มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถอธิบายให้เข้าใจได้ดังแสดงในภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 กรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2545, น.28) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2545, น.31) ได้สรุปแนวความคิด การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะเน้นผลลัพธ์ (Outcomes) ของงานโดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจ และวัตถุประสงค์ ของโครงการ/งานเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator –KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร หรืออาจอธิบายได้อีกแบบว่า เป็นการทำให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

เฉลิมสมพงษ์ มีสมนัย (2547, น.131-139) ได้อธิบายองค์ประกอบของการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังนี้

**วัตถุประสงค์** หน่วยงานของทางราชการปฏิบัติภารกิจตามที่พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 กำหนดไว้โดยวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งส่วน ราชการจะต้องดำเนินการให้บังเกิดผลสำเร็จได้

**ปัจจัยนำเข้า** เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์กร/หน่วยงานราชการใช้เป็นปัจจัย ในการทำงาน ประกอบด้วยกำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัสดุ สิ่งของต่างๆ วิธีบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารฯลฯ ปัจจัยนำเข้านี้รัฐเป็นผู้จัดหา มาโดยใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งเก็บมาจากราษฎร ดังนั้น จึงควรใช้อย่างระมัดระวังคำนึงถึงความ ประหยัดและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

*กิจกรรมหรือการดำเนินงาน* เป็นการดำเนินงานทางด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำและควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน

*ผลสัมฤทธิ์* ประกอบด้วย ผลผลิต เป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานและความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

*ความมีประสิทธิภาพ* ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานโครงการจัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

*ความมีประสิทธิภาพ* ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอันจะทำให้ได้ผลผลิตมากๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าให้น้อยๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

*ความประหยัด* เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545, น.24-32) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีจุดเน้นที่การสร้างความสำเร็จของผลงานของส่วนราชการทั้งในส่วนของผลผลิต (Output) ที่จะส่งมอบ และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นต่อประชาชน ชุมชนและสังคม ด้วยการจัดทำข้อตกลงหรือจัดทำพันธสัญญาระหว่างรัฐบาล ในฐานะผู้จัดหาบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน (principle) กับหน่วยราชการในฐานะผู้ส่งมอบสินค้า/บริการสาธารณะ (agent) อันหมายถึงการดำเนินงานเกี่ยวกับ สำนักงบประมาณ (2542)

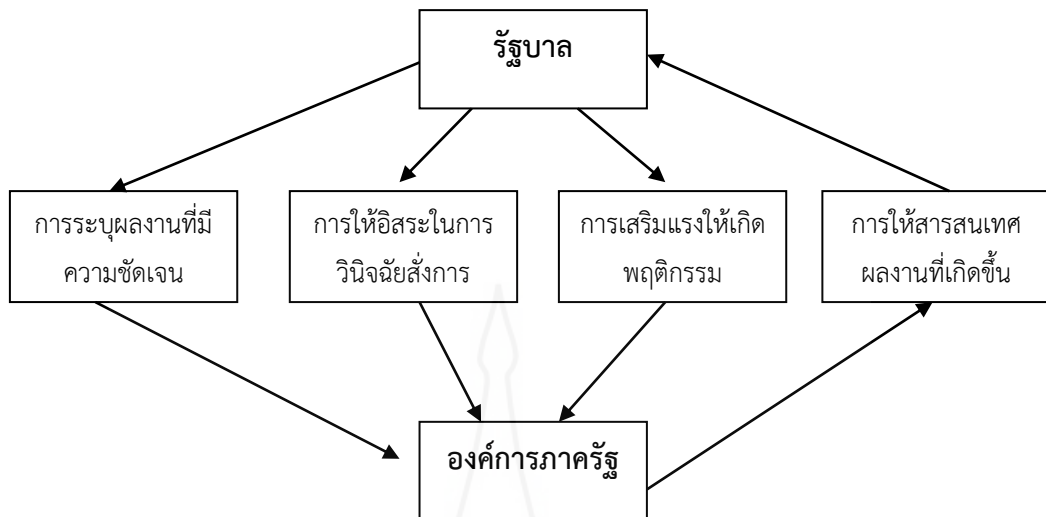
1) กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์หลักของงานที่รัฐบาลต้องการ หรือการกำหนดคุณลักษณะของผลงานที่ต้องการได้จากหน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งมอบบริการอย่างเป็นทางการ

2) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการทำงาน การให้อิสระในการวินิจฉัยสั่งการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนสมบูรณ์แบบ เพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

3) การกำหนดปัจจัยจูงใจที่จะกระตุ้นหรือนำไปสู่การมีพฤติกรรมตามที่คาดหวัง ทั้งในส่วนของสิ่งที่เป็นรางวัลและการลงโทษ

4) การพัฒนากลไกสำหรับควบคุม ตรวจสอบหรือการรายงานการดำเนินงาน ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้าหรือปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น สัมพันธภาพระหว่างรัฐบาลและองค์การสาธารณะ ในกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถเขียนสรุปเป็นแผนภาพที่ 2.11 ได้ดังนี้





ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดพื้นฐานการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : สุพจน์ ทรายแก้ว (2545, น.26) การจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในเชิงกระบวนการ จึงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายระยะยาว กลยุทธ์การดำเนินงาน และตัวชี้วัดผลงาน พร้อมทั้งการจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อระบุและจัดทำข้อตกลงด้านทรัพยากรและผลงานที่จะส่งมอบให้ในแต่ละปี การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด การวัดผลการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานผลงานประจำปี และการประเมินผลสำเร็จของแผนงานโครงการตามแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ เพื่อรายงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบถึงผลงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไปให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

### 3) ขั้นตอน/กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเทคนิคทางการบริหาร ที่จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐทำการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuous work process improvement) มีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน จำแนกออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

(1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการวางแผนระยะ 3-5 ปี ของหน่วยงาน/ส่วนราชการ ที่หน่วยงานพึงต้องดำเนินการภายใต้หลักการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจและของหน่วยงานโดยรวม การกำหนดกลยุทธ์ที่จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และการจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (key performance indicators : KPI) ตามพันธกิจและเป้าหมายโดยทำการกำหนดกลุ่มของตัวชี้วัดผลงาน

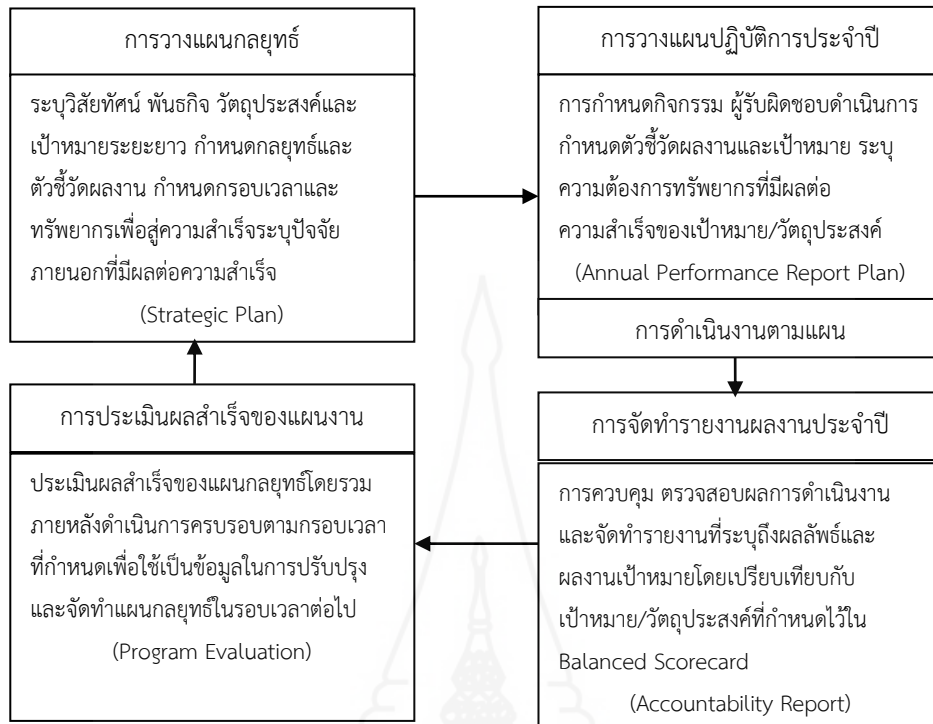
ที่คาดหวังของหน่วยงานไว้ในรูปของตารางคะแนนการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (balanced scorecard : BSC) ที่มีเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจน สำหรับใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance Planning) หมายถึง การระบุรายละเอียดของผลผลิต กิจกรรม หน่วยงานผู้รับผิดชอบและเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงาน ทั้งส่วนที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานในหน้าที่ ที่ส่วนราชการมีพันธสัญญาจะส่งมอบให้แก่รัฐบาลหรือประชาชนผู้รับบริการในแต่ละรอบปีทำการ ซึ่งจะต้องสอดคล้องมีความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตารางคะแนนการวัดผลการปฏิบัติงานรวมทั้งทำการระบุถึงทรัพยากรที่ต้องการได้รับการสนับสนุนไปดำเนินการจากรัฐบาล เพื่อที่รัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการจะได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ และจัดสรรงบประมาณให้ตามแนวทางของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

(3) การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Report or Accountability Report) เมื่อส่วนราชการได้รับความเห็นชอบแผนปฏิบัติการปฏิบัติการประจำปี และได้รับการอนุมัติงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการ ส่วนราชการจะต้องจัดให้มีการดำเนินงานตามแผน และจัดระบบในการควบคุม ตรวจสอบผลงานตามแผนปฏิบัติการตามที่กำหนด พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการดำเนินการ เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปีที่ผ่านมา โดยเปรียบเทียบผลงานจริง กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในส่วนของผลผลิต ผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินงานรวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดผลดีในปีต่อไป

(4) การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผน (Program Evaluation) หลังจากส่วนราชการได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบรอบเวลาที่กำหนดของแผนกลยุทธ์ ส่วนราชการจะต้องทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานโดยรวม เพื่อประเมินผลการตรวจวินิจฉัยว่า การดำเนินงานตามแผนประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร รวมทั้งทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และแนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขทิศทางการดำเนินงานโดยรวม หรือกำหนดแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการในรอบต่อไป โดยอาจดำเนินการโดยมอบหมายให้หน่วยงานภายนอก (third party) ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประเมินผลงานและได้รับการยอมรับจากรัฐบาลและส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการประเมินและรับรองผลการดำเนินงาน

กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสรุปเป็นแผนภาพเพื่อความเข้าใจได้ดังนี้



ภาพที่ 2.12 กระบวนการจัดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : สุพจน์ ทราญแก้ว (2545, น.29) การจัดการภาครัฐแนวใหม่

ซึ่งสอดคล้องกับพิรุวรรณ กิติคุณ (2549, น.3-4) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ 2 ประการคือ *ประการแรก* คือ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Strategic and Operational Plan) หน่วยงานราชการจะต้องวางแผนกลยุทธ์โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการและวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) และถ่วงลงมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ดำเนินงาน (Strategy) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSF) และตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI) ที่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ *ประการที่สอง* คือ การประเมินผล (Evaluation) : ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ตัวชี้วัดต้องชัดเจน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งเหมาะสมกับสภาพการบริหารราชการของหน่วยงานและความคาดหวังของประชาชน และ 2) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เพื่อแสดงความก้าวหน้าของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปก็ได้

การประเมินผลจำเป็นต้องมีจำนวนของข้อมูลที่มากเพียงพอที่จะใช้ประกอบการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งการทำการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญมาก

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อประชาชน ดังนั้น การสร้างกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานราชการโดยมีแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานราชการมากำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจึงเป็นสิ่งจำเป็น และเพื่อช่วยให้มีการพิจารณาองค์การจากทุกมุมอย่างครบถ้วน และป้องกันความเบี่ยงเบนซึ่งกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานราชการสามารถพิจารณาจากมุมมองจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านประสิทธิภาพ 2) ด้านประสิทธิผล 3) ด้านคุณภาพการให้บริการ และ 4) ด้านการพัฒนาองค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นกระบวนการที่หน่วยงานหรือส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงานทั้งในเชิงประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์การที่ต้องมีการถ่ายทอดลงสู่หน่วยงานเพื่อนำไปถือเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งจะมีการกำหนดผู้รับผิดชอบทั้งในระดับผลิต ผลลัพธ์ โดยมีการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่จะมีการติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับแผนที่กำหนดไว้และรายงานปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสามารถนำไปประเมินผลสำเร็จและนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อการพัฒนาหน่วยงานโดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป

#### 4) เทคนิคทางการบริหารในกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในเชิงกระบวนการ จัดเป็นกระบวนการที่บูรณาการเทคนิคทางการบริหารหลายเทคนิคมาใช้ในการบริหารองค์การ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ : 2545, น.32) เริ่มตั้งแต่เทคนิคการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจในการบริหารลักษณะนี้ ถ้าหากเราไม่สามารถวัดผลงานได้ เราก็ไม่สามารถปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นได้ เทคนิคการเทียบงาน (Benchmarking) เป็นเทคนิคในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานโดยเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เทคนิคการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นการยกระดับคุณภาพการบริการให้ผู้รับบริการพึงพอใจ เทคนิคการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูล เทคนิคการประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) เป็นการพิสูจน์ความสำเร็จของโครงการและยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์ เทคนิคการมอบอำนาจ และเทคนิคการให้อิสระในการ

ทำงาน (Devolution and Autonomy) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับต้น ทำงานได้เต็มศักยภาพ และแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลา เทคนิคการวางแผนองค์การและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) เป็นการสร้างความเกี่ยวข้องในการทำงานทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยไม่ละเลยผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว และเทคนิคการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) เป็นการสร้างการต่อรองในการกำหนดผลสัมฤทธิ์เงื่อนไขการปฏิบัติงาน และสิ่งตอบแทนในระบบราชการ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ : 2545: 37) โดยมีเทคนิคที่สำคัญ ได้แก่

- (1) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)
- (2) การเทียบเคียงงาน (Benchmarking)
- (3) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality)
- (4) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing)
- (5) การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)
- (6) การมอบอำนาจ และให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy)
- (7) การวางแผนองค์การและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning)
- (8) การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting)

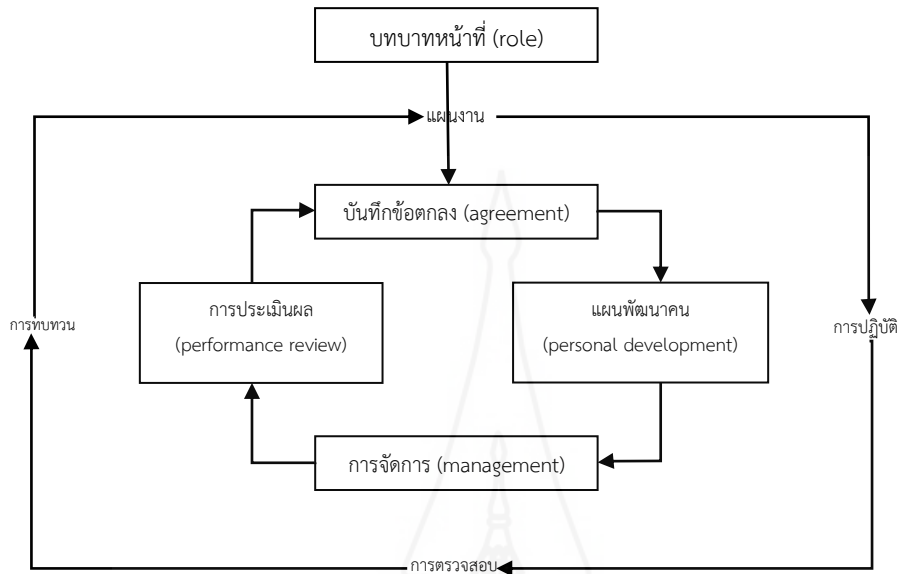
#### 5) วงจรการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

Armstrong, M.(2001) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยกิจกรรม (1) บทบาท (role) เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ตลอดถึงความสามารถในการต่อรองของผู้บริหาร (2) การทำสัญญาข้อตกลงการทำงาน (the performance agreement) เป็นความคาดหวังในระดับบุคคลที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยการวัดผลงานจากการยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์ตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย (3) แผนพัฒนาคน (personal development planning) ซึ่งแสดงถึงพฤติกรรมของบุคคลควรให้ความรู้ ทักษะ และเพิ่มขีดความสามารถ ตลอดถึงการปรับปรุงพัฒนางานตามขั้นตอนต่อไป (4) การบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (managing performance) เป็นขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติตามข้อตกลงในแผนพัฒนา ในระดับบุคคลจะนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติต่อวัน ทำให้เรียนรู้กิจกรรมรวมถึงกระบวนการย้อนกลับอย่างต่อเนื่องเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้น (5) ขั้นตอนสุดท้ายเป็นขั้นตอนประเมินอย่างเป็นทางการ (performance review) เกี่ยวกับระยะเวลาดำเนินการ การควบคุมงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน ความก้าวหน้า และปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดถึงการปรับปรุงงานตามข้อตกลงในระดับพื้นฐานและแผนพัฒนาคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

ศศิพร คนงาน (2558, น.23) สรุปไว้ว่า วงจรการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารมีบทบาท และเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับการทำสัญญาข้อตกลงการทำงานเป็นการคาดหวังในระดับบุคคลที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนาบุคคลในการเพิ่มขีดความสามารถตลอดถึงการปรับปรุงขั้นตอนต่างๆ ในการนำไปปฏิบัติตามข้อตกลงตามแผนยุทธศาสตร์รวมถึงการประเมินผลการ



ปฏิบัติงานและการปรับปรุงงานตามข้อตกลงในระดับพื้นฐานและพัฒนาคน ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 วงจรการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา. จาก Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines (3rd ed.,p.17) A. Michael, 2001, London: Kogan Page.

#### 6) ลักษณะขององค์การที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำหรับองค์การที่ใช้ระบบบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ทุกแห่งจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการมุ่งเน้น “ผลสัมฤทธิ์” ของฝ่ายบริหารในแต่ละองค์การ อาจจะแตกต่างกันตามลักษณะของแต่ละองค์การ ส่วนใหญ่จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล : 2554, น.123-125)

(1) มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจน โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ ไม่ได้เน้นที่ระเบียบปฏิบัติ หรือกิจกรรมที่เข้มงวดจนอาจจะทำให้การบรรลุเป้าหมายเป็นไปได้ล่าช้า

(2) เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับชั้น โดยแม้ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายลงมาสู่ระดับล่างแบบ Top-Down Management ก็ตาม แต่หน่วยงานและพนักงานจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของตนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กรด้วย

(3) จะต้องมีการสื่อสารของการสื่อสารทั่วทั้งองค์การ ทั้งนี้เพื่อการขับเคลื่อนแผนงานและแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์และผลผลิตของหน่วยงานและองค์กรนั้นจะต้อง

อาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกคน การได้รับข้อมูลข่าวสารและรับทราบแนวทางการปฏิบัติจะทำให้เกิดความชัดเจนในการทำงานมากขึ้น

(4) ผลลัพธ์และผลผลิตของหน่วยงานและองค์การต้องสามารถวัดค่าได้ตามแนวคิด SMART เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ในแต่ละหน่วยงานขององค์การได้อย่างชัดเจน

(5) ต้องมีระบบการวางแผนและจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอและงบประมาณดังกล่าวควรพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญเพื่อให้มั่นใจว่ายุทธศาสตร์การขับเคลื่อนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นสัมฤทธิ์ผลอย่างชัดเจน ดังนั้น งบประมาณขององค์กรดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในการจัดสรรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล หากจัดสรรงบประมาณน้อยเกินไปก็อาจจะไม่บรรลุเป้าหมาย หากจัดสรรงบประมาณมากเกินไปก็ไม่คุ้มค่า

(6) ต้องมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอและมีประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นที่ทรัพยากรบุคคล เงินงบประมาณและอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ โดยเฉพาะทรัพยากรด้านระบบสารสนเทศควรมีการลงทุนและเพียงพอต่อการติดตามโครงการและผลสัมฤทธิ์ของแต่ละหน่วยงานและองค์การ

(7) ต้องมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก โดยปรับกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรต้องถูกปรับปรุงให้มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสม กล่าวคือ เราอาจจะถือความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางแล้วนำความต้องการดังกล่าวมาศึกษา แล้วปรับกระบวนการทำงาน และความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าว

(8) ต้องสร้างความสามารถหลัก (Core Competency)<sup>3</sup> ที่อย่างน้อยจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมและมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จ (Result Oriented) ภายในองค์กร

(9) ควรสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน โดยการวางแผนและจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสม รวมถึงระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เป็นธรรม

(10) ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นและบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มีความรับผิดชอบ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้

สรุปได้ว่า ลักษณะของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับทุกองค์การควรมีแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การเป็นสำคัญ ซึ่งแผนควรเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ ควรกำหนดเป้าหมายเชิงผลผลิต ผลลัพธ์ที่ชัดเจน และมีการวางแผนงานและงบประมาณสนับสนุนและ

<sup>3</sup> สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม และ 5) ความร่วมแรงร่วมใจ

เพียงพอที่จะก่อให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและผู้รับบริการหรือประชาชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในทุกระดับ รวมถึงการบริหารที่ยึดหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

#### 7) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบผลสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจ แนวคิด วิธีการ และประโยชน์ของการบริหารแบบนี้ของเจ้าหน้าที่ในองค์การ ความพร้อมของข้อมูลผลสัมฤทธิ์ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เงื่อนไขอื่นที่สำคัญมีดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน โดยให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจ และแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหารซึ่งจะเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกจุดมากขึ้น

(2) การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์การได้ การพัฒนาตัวชี้วัด ต้องเลือกตัวชี้วัดให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงาน รวมถึงตัวชี้วัดที่แสดงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ การพัฒนาระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันทเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

(3) การพัฒนาบุคลากรและองค์การ ผู้บริหารทุกคนต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน การฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องวางแผนอย่างรอบคอบ เพราะถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่และวัฒนธรรมการทำงานขององค์การ จากการทำงานที่ต้องระวังไม่ให้ผิดกฎระเบียบมาเป็นการทำงานที่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน ความคุ้มค่าเงินที่ลงทุน และการตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ

สิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารองค์การมีความรับผิดชอบตามผลการปฏิบัติงานคือ การมอบอำนาจและความคล่องตัวในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้นถ้าได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม เมื่อได้มีการใช้ระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่องขององค์การนั้นๆ ก็จะพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงการทำงาน ให้ดีขึ้นกว่าเดิม และจะสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันการณ์ รวมทั้งสามารถปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นใหม่อย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในองค์การภาครัฐให้ประสบความสำเร็จ

มีปัจจัยสำคัญที่คณะผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรให้ความสนใจหลายประการ ดังนี้  
(Public Management Committee : 1999)

- 1) การสนับสนุน ความมุ่งมั่นในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากคณะผู้บริหารระดับสูงขององค์การ
- 2) กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์การดำเนินงานของคณะผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในองค์การ
- 3) การคิดวิเคราะห์ให้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การในเชิงระบบ โดยมีข้อมูลสนับสนุนที่ครบถ้วน
- 4) ความเข้าใจในบทบาท ความรับผิดชอบของคณะผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ในการผลักดันการดำเนินการตามทิศทาง วิธีการที่ได้มีการกำหนดไว้ร่วมกัน
- 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บ ประมวลผลข้อมูลและรายงานผลประกอบการวินิจฉัยสั่งการ
- 6) การรายงานผลงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์การได้รับทราบเป็นระยะ
- 7) การจัดหา จัดให้มีปัจจัยเสริมแรงในการปรับปรุง พัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเชิงบวกและลบ

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารงานที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related) โดยการใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์, 2543, น.12 และทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, น.146)

โดยองค์การที่ใช้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไปดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์, 2543, น.20 – 22)

- 1) พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การมีความชัดเจน มีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นวิธีการดำเนินงานหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
- 2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์การมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ และเป้าหมายควรมาจากพันธกิจขององค์การ
- 3) มีตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อนำไปใช้วัดผลหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งนำผลการปฏิบัติงานที่ได้ไปเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

4) เจ้าหน้าที่ที่ทราบถึงความคาดหวังขององค์กร เวลาดำเนินการจะระลึกถึงเป้าหมายในการทำงานอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นผลการปฏิบัติงานจะบรรลุผลตามที่องค์กรต้องการ

5) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณไปยังหน่วยงานระดับล่างเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เพราะการกระจายอำนาจจะส่งผลให้ขั้นตอนในการทำงานลดลง เพิ่มความยืดหยุ่น และแก้ปัญหาความล่าช้าในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

6) การจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก และสอดคล้องกับค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัลของบุคลากร

7) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันขององค์กร โดยเป็นอุดมการณ์ที่มุ่งเน้นความสร้างสรรค์ เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ และการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งการมีอุดมการณ์ร่วมกันจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความเข้าใจและร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน

8) มีการสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์ สถานที่ และอุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่ชัดเจน สถานที่ทำงานสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ทันสมัยและถูกต้อง เพื่อช่วยให้การบริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว

9) เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงาน และมีดุลยพินิจในการทำงานมากขึ้น ส่งผลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็ได้รับผลตอบแทนตามผลสัมฤทธิ์ของงาน

ชัยสิทธิ์ เฉลิมประเสริฐ (2546, น.9-11) โดยอดีตที่ผ่านมา กระบวนการจัดสรรทรัพยากรยังขาดทิศทางและหลักเกณฑ์ที่แน่นอน การบริหารการเงินและการงบประมาณยังมุ่งเน้นเพียงการควบคุมในรายละเอียดอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันการรั่วไหลและความสิ้นเปลืองสูญเสียจากมูลเหตุข้างต้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลมากขึ้น การรื้อปรับระบบดังกล่าวได้มีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจและความคล่องตัวให้แก่หน่วยงานปฏิบัติควบคู่ไปกับการเสริมสร้างภาระรับผิดชอบในการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น โดยอาศัยรูปแบบและวิธีการบริหารการเงินและการงบประมาณสมัยใหม่ และเพื่อให้การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณดำเนินไปอย่างมีคุณภาพและสัมฤทธิ์ผล ก.พ.ร. ได้กำหนดมาตรการเพื่อการรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณเป็น 8 มาตรการ ดังนี้

1) ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินใหม่ โดยให้ดำเนินการ ดังนี้

(1) ให้ยึดตามคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภาและ/ยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นหลัก รวมทั้งให้ผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเป็นผู้ตัดสินใจในการแบ่งสรร



ทรัพยากรโดยพิจารณาเป็น 2 กรณี คือ

ก. ในภาพรวมให้คณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ เป็นผู้พิจารณาเป้าหมายและลำดับความสำคัญก่อน-หลังในเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดสัดส่วนวงเงินงบประมาณในสาขาต่างที่เกี่ยวข้อง

ข. ในระดับรายสาขา/ระดับกระทรวง โดยการบริหารวงเงินงบประมาณในแต่ละสาขา/กระทรวง (Portfolio Budget) ให้รัฐมนตรีผู้รับผิดชอบทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง โดยให้สำนักงานปลัดกระทรวงเป็นผู้ดำเนินการวิเคราะห์ทางเทคนิค (ในกรณีที่มีลักษณะข้ามกระทรวง อาจแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณร่วม โดยมีรองนายกรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องเป็นประธาน)

(2) เสริมสร้างภาระรับผิดชอบในผลลัพธ์ (Accountability for Results) ของการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน โดยให้มีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยการใช้ทรัพยากรหรือข้อตกลงว่าด้วยผลงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถตรวจสอบและประเมินผลในทุกระดับ

2) ปรับเปลี่ยนระบบการงบประมาณให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ โดยการจัดสรรงบประมาณจะต้องมีความเชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์ได้ รวมถึงการเสริมสร้างให้เกิดภาระรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายเงินงบประมาณและผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานในทุกระดับ

3) ให้มีการวางยุทธศาสตร์/แผนงานการพัฒนาเขตพื้นที่หรืออนุภูมิภาคในเชิงบูรณาการ และดำเนินการจัดสรรทรัพยากรในลักษณะแบบอิงพื้นที่ โดยให้มีการวางหลักเกณฑ์การจัดสรรที่ชัดเจน

4) เปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการทำความเข้าใจความต้องการเป็นกรล่วงหน้า เพื่อสามารถเก็บเงินเหลือจ่ายไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรหรือฝึกอบรมข้าราชการได้ โดยเริ่มต้นในบางแผนงาน/โครงการหรือกิจกรรม ที่มีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมก่อน

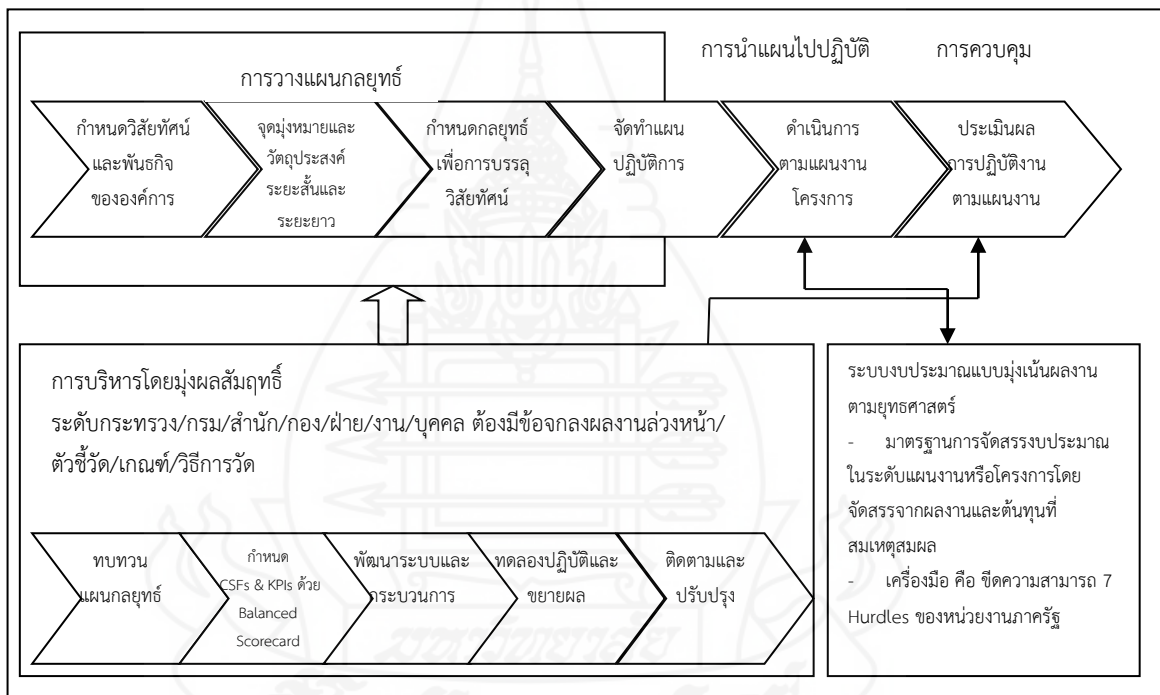
5) พิจารณาความเป็นไปได้ในการตรวจสอบและแปลงสินทรัพย์ของส่วนราชการที่มีอยู่ให้เป็นทุน โดยอาจให้มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่าย (Capital Charge) ในรูปแบบต่างๆ เช่น การตัดทอนเงินงบประมาณในหมวดเงินเดือนค่าจ้างและเงินรางวัล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้อำนาจการครอบครองกรรมสิทธิ์สินทรัพย์ต่างๆ มากจนเกินความจำเป็น หรือไม่ได้นำสินทรัพย์ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดความสูญเสียชีวิต

6) ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินรายเดือนหรือรายไตรมาส ของแผนงาน/โครงการต่างๆ รวมถึงการจัดทำงบดุลและรายงานทางการเงินให้เป็นไปอย่างถูกต้องและทันการณ์ เพื่อประโยชน์ในการโอนเงินผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดระยะเวลาและขั้นตอนการจัดทำรายละเอียดของการทำฎีกาเบิก - จ่าย และการควบคุมทางการเงิน

7) เร่งปรับปรุงระบบบัญชีของส่วนราชการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล โดยให้สามารถคำนวณต้นทุนในการจัดบริการสาธารณะได้

8) วางระเบียบเพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการสามารถดำเนินกิจกรรมบางอย่าง เพื่อหารายได้ของตนเองไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์การและเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในรูปของสวัสดิการ ทั้งนี้การดำเนินงานดังกล่าวจะต้องไม่เป็นการแข่งขันกับภาคเอกชนหรือนำทรัพย์สินของทางราชการมาแสวงหาประโยชน์โดยไม่สมควร รวมทั้งต้องไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อการให้บริการประชาชนตามปกติ

จะเห็นว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงตามภาพที่ 2.14



ภาพที่ 2.14 ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์กับการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546, น.11) “ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

ศิริลักษณ์ เสริมสุขต่อ (2553, น.24-26) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะเน้นผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่กำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานเป็นหลัก ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้า คือประชาชนการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่า เป็นการจัดหาทรัพยากร การบริหารอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

*ความประหยัด (Economy)* คือการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อย แสดงว่าผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึง องค์กรมีประสิทธิภาพโดยสัดส่วนตัวนี้ทำให้สามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลิตภาพ คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่ หรือโดยการประหยัด คือ รักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง

*ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)* คือการเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ (Objectives) กับผลลัพธ์ (Outcomes) ของโครงการ ซึ่งหมายถึง ระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้นๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

นิภาพร เฝียนเลื่อน (2555, น.38) ได้สรุปไว้ว่า การบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเกิดผลสัมฤทธิ์หรือไม่นั้น ต้องมีการวัดผลงานหรือผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ว่า ได้มีการใช้ทรัพยากรบริหารอย่างประหยัด สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการและเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ อนึ่งในการวัดผลการปฏิบัติงานนี้จำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งทางด้านความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการของหน่วยราชการจะมุ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ (Results) ของงาน โดยเฉพาะ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความประหยัด (Economy) มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และวิธีปฏิบัติงานหรือกระบวนการดำเนินงาน (Process) มีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะเรื่องปริมาณงานคุณภาพของผลงาน งบประมาณและการกำหนดการปฏิบัติงาน ภาครัฐได้นำระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิรูประบบราชการโดยกำหนดไว้ชัดเจนในแผนปฏิรูประบบ

ราชการ และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการกล่าวคือ ในการปฏิบัติงานยุคใหม่เน้นการบริหาร เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องสำคัญที่แต่ละส่วนราชการ ต้องนำไปดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

วิไล ชัยสมภาร (2558, น.61) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรมหรือกระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยมีการพิจารณาถึงควมมีประสิทธิภาพ คือการเปรียบเทียบผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า และประสิทธิผล คือการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดกับวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังพิจารณาถึงความประหยัดในส่วนของปัจจัยนำเข้า ซึ่งการวัดปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ ต้องอาศัยตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงานมาเป็นสิ่งที่ใช้วัด โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าโดยอาศัยกระบวนการต่างๆ ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลงานกรอบเวลา และทรัพยากร 2) การวางแผนปฏิบัติการ โดยการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ระบุกิจกรรมและผู้รับผิดชอบดำเนินการ ระบุรายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและค่าเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงการจัดทำข้อตกลงการดำเนินงาน 3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินการภายหลังการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ โดยการควบคุม ตรวจสอบผลการดำเนินงานและจัดทำรายงานที่ระบุถึงผลงานที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และขั้นตอนที่ 4) การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผน เพื่อประเมินผลงานและให้รางวัลตอบแทนตามข้อตกลง รวมทั้งเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและการจัดทำแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไป โดยมองว่ากระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการวางแผนทางการบริหารงานขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

วารภรณ์ สุกุลวิวรรณ (2558, น.14) ได้ให้ความหมาย ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง องค์ประกอบที่ส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ มีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ในเรื่องระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง โดยพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้ คือการวางแผน กลยุทธ์ การจัดองค์กร การบริหารและพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ ระบบข้อมูลเพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร การสนับสนุนจากเครือข่ายภายนอก

สรุปได้ว่า ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การที่องค์การได้มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายทั้งในระยะสั้นและ

ระยะยาว มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินงานและการติดตามประเมินผล รวมทั้งมีองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล มีระบบสารสนเทศที่สามารถนำไปสู่การตัดสินใจและพัฒนาองค์การได้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบที่มีมาตรฐาน รวมถึงการมีภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การสื่อสารภายในองค์การตลอดจนการมีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ ส่วนหนึ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงานให้เกิดผลฤทธิ์คือ ส่วนราชการหรือองค์การมีการจัดสรรทรัพยากรตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับผลงานและมีต้นทุนที่เหมาะสม ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อถัดไป

## ส่วนที่ 5 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอเสนอหัวข้อที่สำคัญ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่ 1 ระบบงานด้านการงบประมาณ ประกอบด้วย 1) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 2) การประเมินความคุ้มค่า การปฏิบัติการกิจของรัฐ 3) การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) 4) แนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) 5) ระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ e-Budgeting 6) ระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) กรมบัญชีกลาง และส่วนที่ 2 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 2) พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 3) ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2552 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2554 4) ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณรายจ่ายสำหรับแผนงานบูรณาการ พ.ศ. 2559 5) พระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ตามลำดับ ดังนี้

### 5.1 ระบบงานด้านการงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณของประเทศไทย ได้จัดทำตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ซึ่งเป็นการใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budgeting) เป็นระบบงบประมาณที่ประเทศไทยนำมาใช้เป็นครั้งแรก ซึ่งเป็นระบบที่เน้นการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 ได้ปรับเป็นงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting) โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพการบริหารงาน ภายหลังปรับเป็นระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting) ซึ่งเป็นระบบที่เน้นกระบวนการวางแผนงานโดยต้องแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของแผนงานอย่างชัดเจน ในปี พ.ศ. 2541 สำนักงบประมาณได้ปรับระบบงบประมาณ



เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) เมื่อใช้ไปได้สักระยะหนึ่งสำนักงบประมาณยังพบว่าการใช้จ่ายงบประมาณยังไม่สามารถตอบสนองหรือเชื่อมโยงกับเป้าหมายของประเทศได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะในช่วงปี พ.ศ. 2540 เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้การบริหารงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง รัฐบาลมีการปรับแนวทางการบริหารประเทศเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในขณะนั้นจึงส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินของประเทศ จึงมีแนวคิดในการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารประเทศโดยการบริหารในรูปแบบของ “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) (ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548, น.166) ที่เน้นการทำงาน โดยยึดถือผลผลิต และผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลและค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม ให้ผู้ทำงานรับผิดชอบต่อผลงาน แทนการควบคุมปัจจัยนำเข้าอย่างละเอียด ซึ่งจะเปลี่ยนการทำงานของภาครัฐที่ต้องมีการกำหนดผลลัพธ์ คือการทำงานเพื่อประชาชน มีการวัดผลอย่างเป็นธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ ตลอดจนมีการทำงานที่มีความรวดเร็ว และคล่องตัว เพื่อสนองความต้องการของประชาชน เป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ดังนั้นในปี พ.ศ. 2546 รัฐบาลได้กำหนดให้มีแผนปฏิบัติการในรูปแบบของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยปรับระบบงบประมาณเดิมมาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) ซึ่งเป็นระบบที่ให้ความสำคัญถึงผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือนโยบายที่สำคัญของรัฐ รวมถึงเป็นการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งยังคงใช้ระบบดังกล่าวจนถึงปัจจุบัน

สำหรับรูปแบบของระบบงบประมาณไทย ผู้วิจัยได้กล่าวถึงไว้ใน ส่วนที่ 1 หน้าที่ 23-47 โดยในส่วนนี้จะขอกล่าวถึงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) ซึ่งจะกล่าวในลำดับต่อไป

### **5.1.1 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์**

สำนักงบประมาณได้ปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปสู่ระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนการจัดการและบริหารงบประมาณแก่กระทรวง ทบวง กรม ซึ่งระบุโครงสร้างความรับผิดชอบและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยกำหนดให้รัฐบาลรับผิดชอบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ รัฐมนตรีรับผิดชอบเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการรับผิดชอบต่อเป้าหมาย/ผลผลิตของหน่วยงาน มีหลักการและองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1) หลักการและกรอบแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบแผนปฏิรูป ระบบบริหารภาครัฐ ที่มุ่งปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นผลผลิต (output) และ ผลลัพธ์ (outcome) ของงานเป็นหลัก การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐแนวใหม่จะต้องมีแผนการ ปรับเปลี่ยนครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ (1) แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารภาครัฐ (2) แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ (3) แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหาร บุคคล (4) แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และ (5) แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม และจาก แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและพัสดุ คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อต้นปี พ.ศ. 2544 เห็นชอบ นโยบายให้ดำเนินการ เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Planning Programming Budgeting : PPBS) ซึ่งใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ.2525 เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ (SPBBS) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มบทบาทในการตัดสินใจของหน่วยงานและให้มีการใช้งบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส มีความเป็นธรรมและสอดคล้องกับแผนอื่นๆ ของ การปฏิรูปราชการ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คือระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นของหน่วยงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (mission) ขององค์กร เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ รวมถึงกลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ ที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงการบริหาร ทรัพยากรต่างๆ ทั้งด้านบุคลากร การเงิน และพัสดุ ที่จะสะท้อนถึงผลสำเร็จตามพันธกิจขององค์กรอย่าง เป็นรูปธรรมและประเมินผลได้

หลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คือ เป็นระบบที่เน้นผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) มากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป (Inputs) เพื่อการ บริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้ โดยหน่วยงานจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน แผนปฏิบัติตลอดจน วิธีการติดตามประเมินอย่างเป็นระบบ

กล่าวได้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็น ระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญในการนำยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายรัฐบาลที่จะนำมาใช้เป็นทิศทาง ในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของประเทศให้เกิดความคุ้มค่า ประโยชน์ สูงสุดและเกิดประสิทธิผล สนองต่อต่อผู้รับบริการหรือประชาชนที่หมายรวมถึงส่วนราชการทั้งในระดับ กระทรวง ระดับกรมและระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ต้องนำไปถือปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงการดำเนินงานตามบทบาทที่จะเป็นกลไกที่จะผลักดันให้การบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่ กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ตลอดจนให้การดำเนินงานเป็นไปตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่โดยยึด

ตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นสำคัญ

2) องค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ประกอบด้วย

(1) มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับความสำคัญตามเป้าหมายในทุกระดับ ตั้งแต่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติจนถึงเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ดังนี้

ก. เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป็นผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวัง จะให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติ รัฐบาลทุกรัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศจะมีกรอบนโยบายเป็นแนวทางในการบริหารจัดการประเทศโดยใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาลเป็นการกำหนดเป้าหมายในช่วงอายุของแต่ละรัฐบาล และสามารถกำหนดเป้าหมายเป็นรายปีได้ สำนักงบประมาณจึงมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาลให้เป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และแปลงเป็นยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ข. เป้าหมายการให้บริการของกระทรวงจะต้องเชื่อมโยงและคำนึงถึงผลสำเร็จเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ ซึ่งเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติอาจดำเนินการโดยกระทรวงใดกระทรวงหนึ่ง หรือต้องร่วมกันดำเนินการโดยหลายกระทรวงในลักษณะบูรณาการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จแก่ชุมชนหรือสังคม

ค. เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง โดยมีการกำหนดผลผลิตของหน่วยงานซึ่งอาจเป็นบริการหรือสิ่งของที่ให้บริการของกระทรวง โดยมีการกำหนดผลผลิตของหน่วยงานซึ่งอาจเป็นบริการหรือสิ่งของที่ให้บริการแก่ประชาชนและมีตัวชี้วัดผลสำเร็จที่แสดงในหลายมิติ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

(2) เน้นหลักธรรมาภิบาล ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นระบบที่เน้นหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้

ก. มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับได้ชัดเจน เริ่มตั้งแต่จากระดับรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ เพราะรัฐบาลเป็นผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายสูงสุดของประเทศสู่ระดับกระทรวงหรือรัฐมนตรีที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงสิ้นสุดที่ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผลผลิตที่ส่งผลโดยตรงต่อประชาชน

ข. มีระบบการติดตามประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานว่าได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมิติ ทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่ายไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหาร ตลอดจนเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อหน่วยงานต่อผลสำเร็จของงานและรูปแบบของการรายงานผลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือรายงานผลการปฏิบัติงาน และรายงานด้านการเงินซึ่งจะต้องเปิดเผยต่อสาธารณะเพื่อความโปร่งใสตรวจสอบได้

(3) การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะเน้นให้กระทรวงและหน่วยงานรับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการให้บริการที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในแต่ละระดับเพื่อบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติและส่งเสริมให้กระทรวง/หน่วยงานมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนี้ยังผ่อนคลายนกฎ ระเบียบต่างๆ ให้กระทรวงและหน่วยงานมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น เพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์สู่ประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

(4) การเพิ่มขอบเขตการครอบคลุมของงบประมาณ การจัดทำงบประมาณรายจ่ายที่ผ่านมามีขอบเขตจำกัดอยู่แต่เพียงค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินเท่านั้น ไม่รวมกิจกรรมที่ใช้เงินนอกงบประมาณ เช่น เงินกู้ เงินช่วยเหลือ และเงินรายได้ของหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้นการนำเงินนอกงบประมาณมาพิจารณา ร่วมกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีจะทำให้แผนการเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์ ครอบคลุมและสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนทางการเงินและการคลังได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

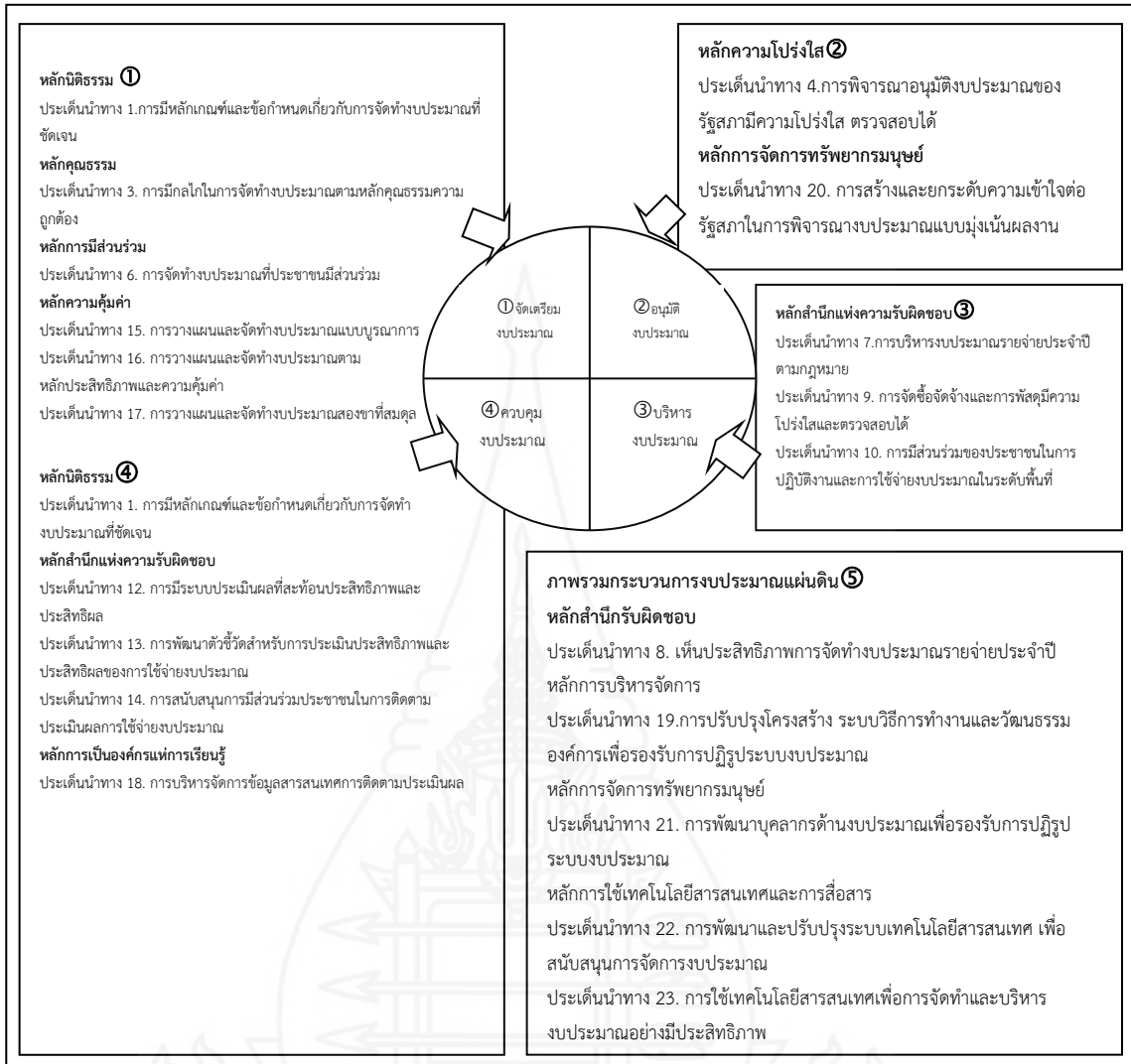
(5) การประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) เป็นการประมาณการรายจ่าย 3 ปีล่วงหน้า จากค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานได้รับอนุมัติ ในปัจจุบันภายใต้สมมติฐานว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ๆ สำหรับแผนงานต่างๆ เหล่านั้น ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าสัดส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตนั้น สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศในแต่ละด้าน การประมาณการวงเงินงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง จะดำเนินการทั้งแบบ Top Down และ Bottom Up โดยการประมาณการแบบ Top Down จะเป็นการประมาณการรายจ่ายระดับนโยบาย โดยพิจารณาจากสมมติฐานทางเศรษฐกิจและนโยบายการคลังของรัฐบาล ส่วนการประมาณการแบบ Bottom Up จะเป็นแบบการประมาณการรายจ่ายจากระดับหน่วยงานภายใต้สมมติฐานว่าจะไม่มีนโยบายใหม่ในระยะเวลา 1-3 ปี ซึ่ง MTEF ทั้ง 2 แบบ ทำให้สำนักงบประมาณและรัฐบาลทราบถึงตัวเลขพื้นฐาน ของงบประมาณในแต่ละปี ซึ่งรัฐบาลอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวเลขดังกล่าวได้ โดยใช้ข้อมูลผลการ

ดำเนินงานของส่วนราชการมาช่วยในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังช่วยให้การวางแผนการจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพและรักษาวินัยการคลัง

สำหรับรูปแบบเพื่อสนับสนุนการมีธรรมาภิบาลในกระบวนการงบประมาณแผ่นดิน เจริญพงษ์ ศุภธีระธาดา (2560, น.39-45) กล่าวไว้ว่า การพัฒนารูปแบบเพื่อสนับสนุนการมีธรรมาภิบาลในกระบวนการงบประมาณแผ่นดินที่เหมาะสม กับบริบทของการบริหารจัดการภาครัฐของไทย มี 3 ประการ ได้แก่ *ประการแรก* รูปแบบความมีองค์ประกอบของรูปแบบครอบคลุมทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และการสนับสนุนการมีธรรมาภิบาลควรเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะหรือวาระแห่งชาติ *ประการที่สอง* ควรนำรูปแบบไปใช้ในเชิงรุก โดยมีเป้าหมายระยะยาว มีฐานข้อมูลสนับสนุน และควรนำรูปแบบไปใช้ทุกขั้นตอน และ*ประการสุดท้าย* ผู้เกี่ยวข้องควรมีความเข้าใจว่าธรรมาภิบาลไม่ใช่เรื่องการทำให้อีกกฎหมายแต่เป็นกติกาทางสังคมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม คุณธรรม และความดี ทั้งนี้ สรุปผลการพัฒนารูปแบบปรากฏตามภาพที่ 2.15







ภาพที่ 2.15 : รูปแบบเพื่อสนับสนุนการมีธรรมาภิบาลในกระบวนการงบประมาณแผ่นดิน  
 ที่มา : เจริญพงษ์ ศุภธีระธาดา,วารสารการงบประมาณ ปีที่ 14 ฉบับที่ 48 กรกฎาคม-กันยายน 2560  
 หน้า ที่ 45 [www.bb.go.th](http://www.bb.go.th)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ได้กำหนดโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานไว้ 3 ระดับ คือ รัฐบาล กระทรวง และส่วนราชการ โดยใช้เป้าหมายและยุทธศาสตร์เป็นตัวนำไปสู่ระดับความสำเร็จที่ต้องการ กระบวนการทำงานจะมีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติงานภายใต้กระทรวงซึ่งรับนโยบายจากรัฐบาลไปปฏิบัติ และมีจุดมุ่งหมายสุดท้ายคือเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแต่ละระดับจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ (อานันท์ตา อินทะป็นตี, 2550, น.4)

### 3) แนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งบริหารแบบมืออาชีพยึดหลักการดำเนินงานที่มีมาตรฐานและวิวัฒนาการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการควบคุมผลผลิตและความประหยัดในการใช้ทรัพยากร ส่งผลให้ภาครัฐปรับแนวความคิดเกี่ยวกับภาระรับผิดชอบของหน่วยงาน จากเดิมที่เน้นการควบคุมและดำเนินการเอง มากำกับดูแลและอำนวยความสะดวกให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี มีคุณภาพ ขณะเดียวกันมีการปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการไปสู่การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มากขึ้น ทำให้ต้องปรับปรุงระบบการตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ จากเดิมที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ข้อบังคับ ไปเป็นการให้ความสำคัญกับภาระรับผิดชอบต่อผลงาน (Performance Based Accountability) มากขึ้นโดยมุ่งประเมินผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) จากการบริหารงานที่เกิดขึ้นว่าเกิดความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) หรือไม่ รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้นเพียงใด แนวคิดใหม่ดังกล่าวส่งผลให้ภาครัฐปรับปรุงกระบวนการบริหารงานในหลายด้าน ทั้งการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) โดยมีตัวชี้วัดผลงานเพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม การปรับระบบงบประมาณจากแบบมุ่งเน้นผลงานไปสู่แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Budgeting : SPBB) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลมากยิ่งขึ้น ซึ่งระบบงบประมาณแบบใหม่จะเพิ่มความรับผิดชอบและความโปร่งใสจากการใช้งบประมาณมากขึ้น ส่งผลให้ระบบราชการมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์ต่อส่วนรวม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2553, น.1)

สมนึก พิมลเสถียร (2551, น.27) กล่าวว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) โดยมีหลักการสำคัญที่มุ่งเน้นถึงความสำเร็จของผลผลิต/โครงการ มีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของหน่วยงาน และสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน มุ่งเน้นการบริหารจัดการงบประมาณของหน่วยงาน มีการติดตามประเมินความสำเร็จ เพิ่มความครอบคลุมถึงเงินนอกงบประมาณ รวมทั้งวางแผนระยะปานกลางเพื่อดูผลกระทบของค่าใช้จ่าย ข้อผูกพัน เพื่อบอกความเป็นไปได้บอกทิศทางของทรัพยากรที่มาอย่างถูกต้อง

จตุพร ชูด้วง (2553, น.15) สรุปไว้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการบริหารงบประมาณที่คำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติเป็นสำคัญและกำหนดเป้าหมายระดับต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่กำหนดไว้ โดยให้มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนการจัดการและบริหารงบประมาณของกระทรวง และกรมต่างๆ

ซึ่งกำหนดโครงสร้างความรับผิดชอบและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนโดยรัฐบาลจะรับผิดชอบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ รัฐมนตรีรับผิดชอบเป้าหมายให้บริการกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการรับผิดชอบต่อเป้าหมายผลผลิตของหน่วยงาน

อานันท์ พิธา อินทปันตี (2550, น.50) สรุปไว้ว่า แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ แนวคิดหลักซึ่งประกอบด้วยหลักการ 10 ประการ ดังนี้

- 1) เน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ
- 2) มีการวัดผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม
- 3) มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ
- 4) มีความรับผิดชอบพร้อมถูกตรวจสอบ
- 5) บริหารจัดการแบบภาคเอกชน
- 6) เน้นความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ ไม่ใช่รับผิดชอบต่อที่ผลผลิตและ

กระบวนการ

- 7) เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและเงินรางวัล
- 8) ลดขนาดองค์การจ้างเอกชนดำเนินการแทนในภารกิจที่ไม่ใช่งาน

หลักของหน่วยงาน

- 9) ลดการผูกขาดการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ
- 10) มีการประเมินความคุ้มค่าของเงิน ทั้งก่อนและหลังดำเนินงาน/

โครงการ

กรอบแนวความคิดทฤษฎีในการปรับปรุงระบบและวิธีการงบประมาณ (สำนักงบประมาณ, 2544, น.136 อ้างถึงในอานันท์ พิธา อินทปันตี, 2550, น.71-89) ของสำนักงบประมาณ ยึดการแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณเป็นที่ตั้ง แนวทางการปรับปรุงวิธีการงบประมาณที่พัฒนาขึ้นใหม่มีจุดมุ่งหมายให้สามารถสะท้อนถึงหลักการสำคัญที่เป็นแนวทางของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของประเทศไทย ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ นโยบายและการบริหารจัดการ

*ด้านนโยบาย* ประกอบด้วยการใช้นโยบายนำ คำนึงถึงเสถียรภาพทางการคลังเน้นประโยชน์ของประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีความต่อเนื่อง และการจัดลำดับความสำคัญที่ชัดเจน เน้นที่ผลงาน

*ด้านการบริหารจัดการ* ประกอบด้วยไม่รวมศูนย์อำนาจ ยึดหลักการบริหารและจัดการบ้านเมืองที่ดีโดยคำนึงถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ครอบคลุมข้อมูลด้านการเงิน

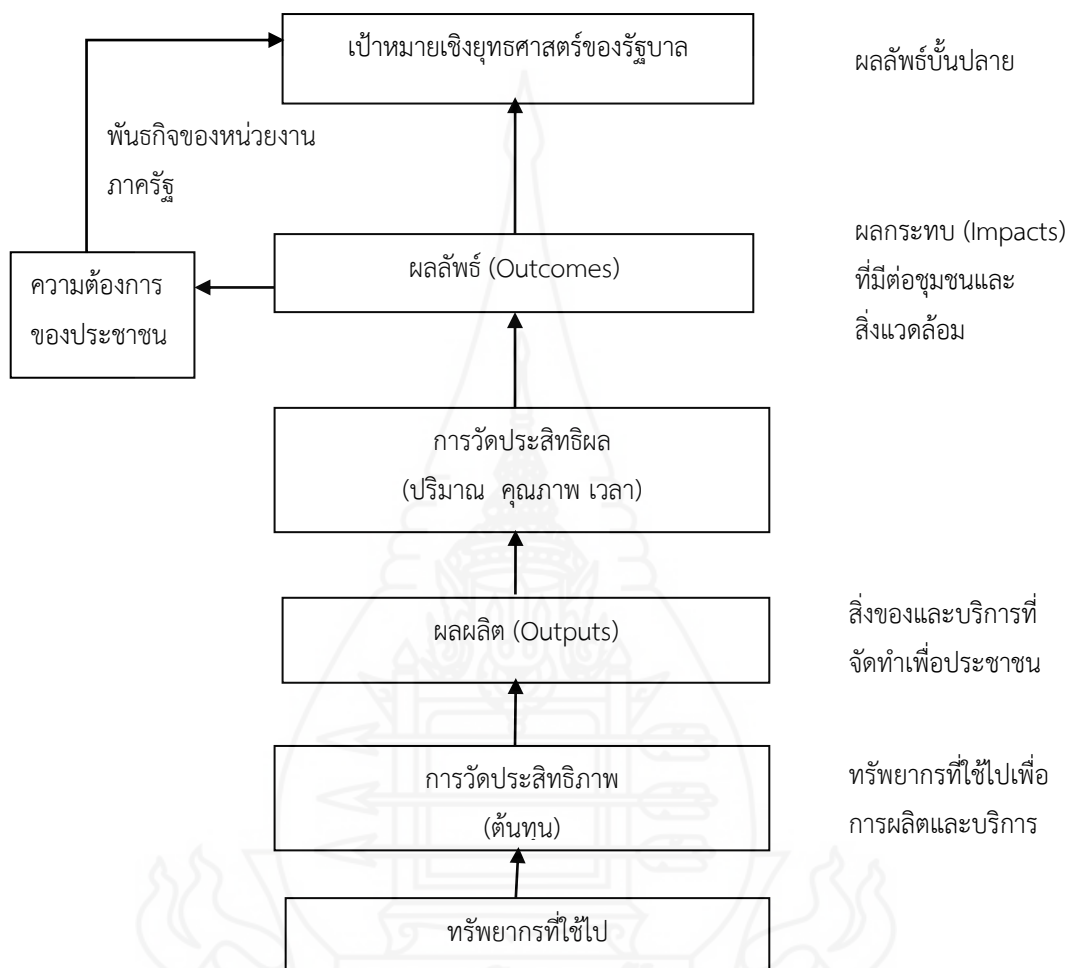
ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นระบบงบประมาณที่สำนักงบประมาณมีความมุ่งหวังใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกระจายอำนาจทั้งการจัดทำและการบริหารให้แก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการใช้งบประมาณอย่างมากที่สุด นโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ หรือเรียกในความหมายหนึ่งว่าเป้าหมายระดับชาติ กระทรวง จะต้องแปลงออกมาเป็นยุทธศาสตร์ที่เรียกว่ายุทธศาสตร์กระทรวงเพื่อแสดงให้เห็นถึงกระบวนการใช้ทรัพยากรให้ได้เป้าหมายบริการกระทรวงและกำหนดผลผลิตระดับกรมที่จะส่งผลลัพธ์เชื่อมโยงกับการให้บริการของกระทรวง หน่วยงานระดับกรมต่างๆ จะจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อกำหนดวงเงินงบประมาณและการบริหารงบประมาณ หลังจากที่ผ่านมาขั้นตอนวิธีการงบประมาณแล้ว ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจะขอเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์

สำนักงบประมาณนำแนวคิดผลลัพธ์และผลผลิตขององค์การพัฒนาและความร่วมมือทางเศรษฐกิจ มาเป็นกรอบในการจัดทำผลลัพธ์และผลผลิตสำหรับหน่วยงานที่ขอรับจัดสรรงบประมาณ ซึ่งแนวคิดขององค์การพัฒนาและความร่วมมือทางเศรษฐกิจให้ความสำคัญกับเรื่อง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความประหยัด และความคุ้มค่าทางการเงิน ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับต้นทุน ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และการวัดผลซึ่งต้องสมดุลกัน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะเศรษฐศาสตร์, 2547ก, OECD, 1997a. อ้างถึงใน อานันท์ตา อินทปັນตี, 2550, น.73)

ดังนั้น โครงสร้างผลผลิตตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มุ่งเน้นผลสำเร็จของผลผลิต ผลลัพธ์ ตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งสาระสำคัญของแผนบริหารราชการแผ่นดิน คือ แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและแผนพัฒนาประเทศด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับชาติและของรัฐบาลโดยกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่วนราชการหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบในแต่ละภารกิจประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรต่างๆ ที่จะต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการ และการติดตามประเมินผลโดยแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีจะต้องมีความสอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ใน 3 ระดับ (สำนักงบประมาณ, สำนักพัฒนาระบบงาน, 2548) ได้แก่ ระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับกรม

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546, น.22-25) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดตั้งงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้นโดยที่ผลผลิต

คือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้จากการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในขณะที่ผลลัพธ์ หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบ (ทั้งเชิงบวกและ/หรือเชิงลบ) ที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ตามภาพที่ 2.16



ภาพที่ 2.16 ขั้นตอนหลักการจัดทำงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์  
ที่มา : ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2546, น.23)

สิ่งสำคัญในการจัดทำงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คือการวัดผลการดำเนินงาน (performance measures) โดยการกำหนดหน่วยวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน สมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา โดยทั่วไปหน่วยในการวัดจะต้องครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ทันเวลาที่ต้องการ



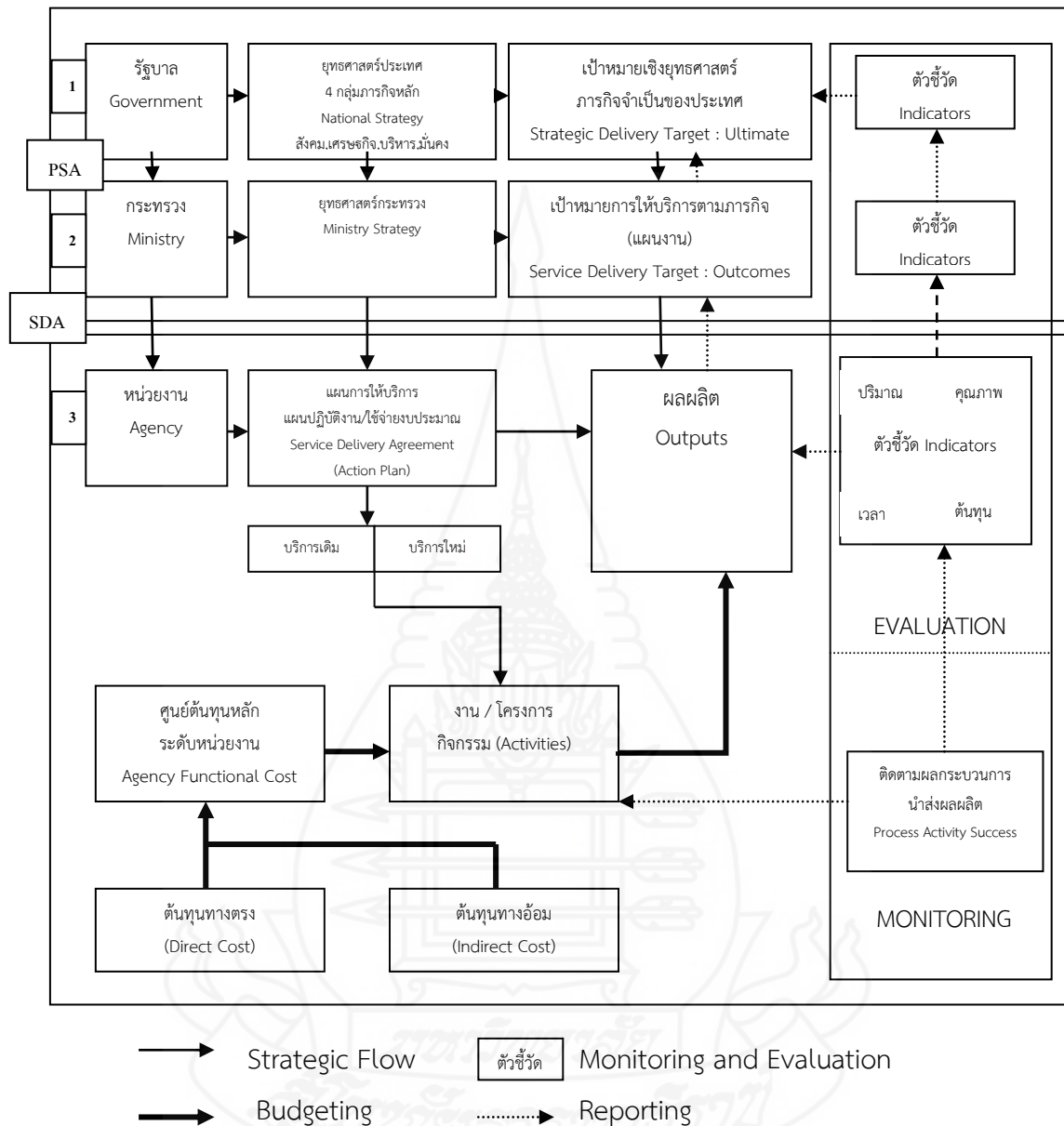
ดังนั้น การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จึงเป็นระบบที่จะทำให้รัฐบาลมั่นใจได้ว่า

- 1) ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการระดับชาติหรือของรัฐบาล
- 2) ผลผลิตที่ต้องการมีปริมาณ ราคา และคุณภาพเหมาะสมสอดคล้องกัน
- 3) ประชาชนจะได้รับผลประโยชน์ภายในเวลาที่กำหนด

การเชื่อมโยงระหว่างรัฐบาล ยุทธศาสตร์หลัก ผลงานหลักหรือผลลัพธ์ที่ต้องการของรัฐบาลให้เข้ากับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานของหน่วยงานจะช่วยทำให้เกิดบูรณาการของกระบวนการบริหารราชการแผ่นดิน สามารถถ่ายทอดนโยบายสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง การจัดสรรงบประมาณและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เป็นไปอย่างสอดคล้องกับลำดับความสำคัญและเจตนารมณ์ เกิดพันธะเงื่อนไขผูกพันและความพร้อมที่จะต้องรับผิดชอบและถูกตรวจสอบผลงาน กล่าวคือ เป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวงและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานยังสามารถนำมาใช้เป็นองค์ประกอบหลักของสัญญาว่าจ้างผู้บริหารระดับสูงและเงื่อนไขข้อตกลงว่าด้วยการใช้ทรัพยากรระหว่างกระทรวงกับคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ เพื่อพันธะความรับผิดชอบต่อรัฐมนตรีเจ้ากระทรวง ซึ่งเรียกว่า ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement : PSA) ตามขั้นตอนหลักการจัดทำงบประมาณ ดังภาพที่ 2.17



ขั้นตอนหลักการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์



ภาพที่ 2.17 ขั้นตอนหลักการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์  
 ที่มา : ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546, น.25) “ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

สรุปได้ว่า การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และก่อให้เกิดผลสำเร็จในระดับผลผลิต (Outputs) ระดับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เป็นเป้าหมายหลักในระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับหน่วยงาน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจของแต่ละระดับ โดยต้องมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เป็นไปอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดผลภายในระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบโดยการกำหนดหลักเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานสามารถนำไปใช้และวัดผลงานได้จริงภายในระยะเวลาที่เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลา และเชิงต้นทุนค่าใช้จ่าย ตลอดจนการประเมินผลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณที่ดียิ่งขึ้น

### 5.1.2 การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ

#### 1) ความเป็นมา

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งบริหารแบบมีอาชีพ ยึดหลักการดำเนินงานที่มีมาตรฐานและมีวิธีวัดผลงานที่ชัดเจน มีการควบคุมผลผลิตและความประหยัดในการใช้ทรัพยากร ส่งผลให้ภาครัฐปรับแนวความคิดเกี่ยวกับภาระรับผิดชอบของหน่วยงาน จากเดิมที่เน้นการควบคุมและดำเนินการเอง มาเป็นการกำกับดูแลและอำนวยความสะดวกให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี มีคุณภาพ ขณะเดียวกันมีการปรับกลยุทธการบริหารจัดการไปสู่การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มากขึ้น ทำให้ต้องปรับปรุงระบบการตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ จากเดิมที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ข้อบังคับ ไปเป็นการให้ความสำคัญกับภาระรับผิดชอบต่อผลงาน (Performance Based Accountability) มากขึ้น โดยมุ่งประเมินผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) จากการบริหารงานที่เกิดขึ้นว่า เกิดความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) หรือไม่ รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากน้อยเพียงใด

แนวคิดใหม่ดังกล่าวส่งผลให้ภาครัฐปรับปรุงกระบวนการบริหารงานในหลายด้าน ทั้งการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) โดยมีตัวชี้วัดผลงานเพื่อประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม การปรับระบบงบประมาณจากแบบมุ่งเน้นผลงานไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Budgeting : SPBB) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลมากยิ่งขึ้น ซึ่งระบบงบประมาณแบบใหม่จะเพิ่มความรับผิดชอบและความโปร่งใสจากการใช้งบประมาณมากขึ้น ส่งผลให้ระบบราชการมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการปฏิบัติงานของส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถวัดความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจ โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักความคุ้มค่าที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ใน 3 มาตรา คือ

มาตรา 21 “ส่วนราชการต้องจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภท และรายจ่ายต่อหน่วยของบริการสาธารณะ เพื่อการเปรียบเทียบความคุ้มค่าระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งหากรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะของส่วนราชการใดสูงกว่ารายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทเดียวกันของส่วนราชการอื่น ส่วนราชการนั้นต้องจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วย เพื่อดำเนินการปรับปรุงการทำงานต่อไป”

มาตรา 22 “ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงบประมาณ ร่วมกันจัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีสำหรับเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าภารกิจใดสมควรจะได้ดำเนินการต่อไปหรือยุบเลิก และเพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป ทั้งนี้ ตามระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ในการประเมินความคุ้มค่าตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจความเป็นไปได้ของภารกิจหรือโครงการที่ดำเนินการ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้และรายจ่ายที่ต้องเสียไปก่อนและหลังที่ส่วนราชการดำเนินการด้วย

ความคุ้มค่าตามมาตรานี้ ให้หมายความถึงประโยชน์หรือผลเสียทางสังคม และประโยชน์หรือผลเสียอื่น ซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ด้วย”

มาตรา 23 “การจัดซื้อจัดจ้างจะต้องกระทำโดยเปิดเผยเที่ยงธรรม โดยจะต้องชี้แจงน้ำหนักถึงประโยชน์และผลเสียต่อสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์ที่จะใช้ราคา และประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการ ซึ่งมีใช้ถือราคาต่ำสุดเป็นเกณฑ์อย่างเดียว แต่คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในระยะยาวที่จะทำให้ต้นทุนการบริการสาธารณะต่ำลงได้ โดยจะต้องมีการปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการพัสดุเพื่อให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าว”

## 2) กรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การประเมินความคุ้มค่า

กรอบแนวคิดการประเมินความคุ้มค่า จากสาระสำคัญตามมาตรา 22 สามารถกำหนดกรอบแนวคิดการประเมินความคุ้มค่าได้ดังนี้ การประเมินความคุ้มค่า หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานตามภารกิจของภาครัฐว่าสามารถสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด และมีผลประโยชน์ที่สมดุลกับทรัพยากรที่ใช้หรือไม่ ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจเป็นได้ทั้งผลสำเร็จที่พึงประสงค์ และผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นแก่ประชาชนและสังคม ทั้งที่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้ และไม่สามารถคำนวณเป็นเงินได้

วัตถุประสงค์ของการประเมินความคุ้มค่า ประกอบด้วย (1) เพื่อประเมินว่าการปฏิบัติภารกิจ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชน และภาครัฐ มากกว่าค่าใช้จ่ายและผลเสียที่เกิดขึ้นเพียงใด (2) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับส่วนราชการใช้ในการทบทวนและจัดลำดับความสำคัญในการเลือกปฏิบัติภารกิจ หรือเป็นข้อมูลสำหรับรัฐบาลเพื่อพิจารณาขุบเลิกภารกิจ รวมทั้งการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และ (3) เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป

### 3) ขอบเขตและกรอบการประเมินความคุ้มค่า

ขอบเขตการประเมินความคุ้มค่า การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ควรดำเนินการเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ เพื่อประเมินว่าภารกิจนั้นมีผลสัมฤทธิ์คุ้มค่าหรือไม่เพียงใด เพื่อเป็นบทเรียนต่อไป โดยมีขอบเขตที่สำคัญ ดังนี้ (1) หน่วยของการประเมิน ซึ่งจะเป็นหน่วยงานระดับกรม แต่หลักการประเมินสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับระดับกลุ่มภารกิจ หรือกระทรวงได้ (2) ภารกิจที่ต้องประเมิน จะให้ความสำคัญเฉพาะภารกิจหลัก (Core Business) ของหน่วยงาน ซึ่งตามกรอบที่สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานงบประมาณกำหนด คือ ก. ภารกิจหลักหรืองานหลัก เป็นภารกิจที่ส่วนราชการ (กรม) ต้องดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ เนื่องจากเป็นอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับ รวมถึงภารกิจอื่นที่หน่วยงานเหนือขึ้นไปมอบหมายให้ปฏิบัติเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องเกินกว่า 3 ปี ในการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติภารกิจ หน่วยงานต้องมีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงานหรือแผนปฏิบัติการรองรับอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ภารกิจของส่วนราชการสามารถแบ่งเป็นได้ 2 ลักษณะ คือ การให้บริการสาธารณะและบริการด้านการพัฒนาและความมั่นคง ข. ผลผลิตหลัก หมายความว่า ผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงาน เป็นผลผลิตที่เป็นการให้บริการทั้งในรูปแบบของการให้บริการโดยตรง หรือใช้วัสดุสิ่งของและหรือสิ่งก่อสร้าง เพื่อนำไปใช้ให้บริการแก่ประชาชน องค์กรภายนอกหน่วยงานนั้น ทั้งนี้ ต้องมีความสอดคล้องตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย (3) โครงการสำคัญเพื่อผลักดันภารกิจ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของภารกิจที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่า เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติ

กรอบการประเมินความคุ้มค่า เพื่อให้การประเมินความคุ้มค่าเป็นเครื่องมือใช้ประกอบการพิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติภารกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุด การประเมินจึงครอบคลุมประเด็นสำคัญใน 3 มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติประสิทธิภาพ และมิติผลกระทบ โดยมีความหมายคือ (1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติภารกิจ มีประเด็นการประเมิน 2 ลักษณะคือ การบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติภารกิจ และความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับจากผลผลิต (2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติภารกิจ หมายถึง การประเมินความเหมาะสมและสอดคล้องกับ



การใช้ทรัพยากรและกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ และรวมถึงการจัดการทรัพยากรที่ได้มาตรฐาน และมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม รวมทั้งมีกระบวนการทำงานที่ประหยัดทรัพยากร ดังนั้น ประเด็นการประเมินแบ่งออกเป็น 2 เรื่อง คือ เรื่องประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งหมายถึง ความสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรที่เป็นปัจจัย (Input) กระบวนการดำเนินการ (Process) และผลผลิต (Output) เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ และเรื่องการประหยัด หมายถึง การจัดหาทรัพยากรในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด ซึ่งประเด็นในการประเมิน อาทิ การลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการค่าใช้จ่ายในการจัดหาปัจจัยการผลิต (3) ผลกระทบ หมายถึง ผลอันสืบเนื่องจากการปฏิบัติการ ทั้งที่คาดหวังหรือตั้งใจ และไม่ได้คาดหวัง ทั้งที่เกิดขึ้นระหว่างและภายหลังการปฏิบัติการ ที่อาจจะกระทบต่อการพัฒนาในมิติอื่น หรือการปฏิบัติการของหน่วยงานอื่น หรือประชาชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มอื่น ทั้งในและนอกพื้นที่ การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ครอบคลุมถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งผลกระทบด้านบวกและด้านลบ ในมิติที่สามารถประเมินในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบในกรณีที่ไม่ได้ดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐด้วย ซึ่งมีประเด็นต่างๆ ดังนี้ ผลกระทบต่อประชาชน ผลกระทบทางสังคม ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ และผลกระทบด้านอื่นๆ เช่น ด้านการเมือง และความมั่นคงของประเทศ

4) ความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินความคุ้มค่ากับเครื่องมือประเมินผล  
อื่นๆ

(1) การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการของรัฐบาล พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการของรัฐบาลที่เชื่อมโยง ดังนี้

ก. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (มาตรา 45-49) ยึดเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นกรอบในการประเมิน โดยมีขอบเขตครอบคลุมการประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมายในระดับผลผลิต ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติราชการเน้นใน 4 มิติ คือ ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร ตามหลักการประเมินผลแบบสมดุล (Balance Scorecard) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ

ข. การประเมินความคุ้มค่า (มาตรา 22) เป็นการประเมินในระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและผลกระทบ ซึ่งเชื่อมโยงต่อยอดจากการประเมินการปฏิบัติราชการ หน่วยงานสามารถนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาใช้ในการประเมินความคุ้มค่าได้ ดังนี้ (1) ข้อมูลมิติที่ 1 ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ นำมาใช้ในการประเมินความคุ้มค่า

ในมิติประสิทธิผลได้ ถ้าหน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นตัวชี้วัดระดับผลผลิตและผลลัพธ์อย่างชัดเจน แต่ถ้าตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานเป็นตัวชี้วัดระดับกระบวนการจะไม่ได้ (2) ข้อมูลมิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ สามารถนำมาใช้ในการประเมินความคุ้มค่าในมิติประสิทธิภาพได้ โดยนำผลผลิตในมิติที่ 1 มาวิเคราะห์ร่วมกับการใช้ทรัพยากรในมิติที่ 3 การประเมินความคุ้มค่าเป็นการประเมินภายหลังเสร็จสิ้นภารกิจ เพื่อประเมินว่าผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งมีผลกระทบอื่นใดที่ไม่ได้ตั้งใจเกิดขึ้นบ้าง ทั้งในเชิงบวกและลบ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสำนักงานงบประมาณร่วมกันกำหนดกรอบแนวทางการประเมิน

(2) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) กระทรวงที่ขอจัดสรรงบประมาณต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงที่มีความเชื่อมโยงกับนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติ ขณะที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง เพื่อให้เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เชื่อมโยงและถ่ายทอดลงไปสู่เป้าหมายการให้บริการกระทรวง และเป้าหมายการให้บริการหน่วยงานตามลำดับ ดังนั้น หน่วยงานสามารถนำข้อมูลเป้าหมายและตัวชี้วัดการให้บริการของกระทรวง และหน่วยงานระดับกรมจากเอกสารงบประมาณฯ มาใช้ในการประเมินความคุ้มค่าได้

สรุปได้ว่าการประเมินความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ เป็นการดำเนินการของส่วนราชการที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดเป้าหมาย แผนการดำเนินงาน มีกรอบระยะเวลาแล้วเสร็จของกิจกรรมหรืองานและงบประมาณที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ในการดำเนินงานดังกล่าวส่วนราชการจะต้องปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด มีการใช้งบประมาณอย่างประหยัด โดยมีกระบวนการที่โปร่งใสตรวจสอบได้ มีความเป็นธรรม สะดวกรวดเร็ว รับผิดชอบต่อผลงานซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชนและบรรลุภารกิจของรัฐ

### 5.1.3 การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART)

เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายเงินงบประมาณ สำนักงานงบประมาณได้พัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแผนของหน่วยงานกับความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ ผลผลิต กิจกรรมและงบประมาณอย่างเป็นระบบ และใช้ประเมินผลเพื่อการปรับแผน ที่รองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งจะประกอบด้วยชุดคำถาม 5 ชุด คือ

- ก. จุดมุ่งหมายและรูปแบบ
- ข. การวางแผนกลยุทธ์
- ค. การเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต
- ง. การบริหารจัดการของหน่วยงานส่งผลผลิต
- จ. การประเมินผลผลิต ผลลัพธ์

### 1) ความเป็นมาและสาระสำคัญของเครื่องมือ PART

สำนักงบประมาณได้ปรับระบบงบประมาณจากระบบงบประมาณแบบแผนงานเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) โดยสาระสำคัญอยู่ที่การจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงานที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ใน 3 มิติ ประกอบด้วย มิติตามยุทธศาสตร์เฉพาะของรัฐบาล (Agenda) มิติตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง/กรม (Function) และมิติตามยุทธศาสตร์เฉพาะพื้นที่จังหวัด/กลุ่มจังหวัด (Area) ซึ่งการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐจะเป็นเครื่องมือในกระบวนการงบประมาณที่จะช่วยให้รัฐบาล หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องมีข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ในกระบวนการงบประมาณเพื่อให้การจัดสรรงบประมาณมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ่มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง ในแต่ละปีงบประมาณ การจัดการงบประมาณของสำนักงบประมาณ ประกอบด้วย กระบวนการดำเนินงาน 4 กระบวนการคือ การวางแผนและจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามและประเมินผล ทั้งนี้ในแต่ละกระบวนการ สำนักงบประมาณจะต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศจำนวนมากในการดำเนินการ สารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากในการจัดการงบประมาณตามกระบวนการงบประมาณของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คือสารสนเทศผลความสำเร็จจากการใช้งบประมาณดำเนินงานตามภารกิจของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ สารสนเทศดังกล่าวเป็นตัวแปรที่สำคัญประกอบการตัดสินใจ ในกระบวนการงบประมาณ ดังนี้

(1) การวางแผนและจัดทำงบประมาณ ภายใต้หลักการที่ว่า การจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือการจัดสรรงบประมาณลงสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการดำเนินงาน และควมมีประสิทธิภาพของวิธีการดำเนินงาน จะเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการประกอบการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณลงสู่หน่วยงานต่างๆ การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องกระทำก่อนมีการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณในแต่ละปี

(2) การอนุมัติงบประมาณโดยรัฐสภา ในการอนุมัติงบประมาณหรือการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐสภา สำนักงบประมาณจำเป็น

จะต้องเตรียมสารสนเทศเพื่อประกอบการพิจารณา ข้อมูลสารสนเทศของการดำเนินงาน (Performsnce) ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเป็นสารสนเทศที่ความจำเป็นและสำคัญเพื่อให้รัฐสภาใช้ประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ โดยมีมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ สำนักงบประมาณจะต้องจัดทำและนำเสนอประกอบการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

(3) การบริหารงบประมาณ การจัดการงบประมาณของสำนักงบประมาณ การบริหารงบประมาณเป็นเรื่องของการดำเนินการตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ โดยสาระสำคัญของระเบียบฯ เป็นกระบวนการของการจัดสรรงบประมาณที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจได้รับอนุมัติจากรัฐสภา ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีไปใช้ดำเนินการ สำนักงบประมาณได้กำหนดให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจโดยผ่านระบบการอนุมัติเงินประจำงวด ดังนั้น สารสนเทศที่จำเป็นเพื่อประกอบการจัดสรรงบประมาณตามแผนฯ ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ คือสารสนเทศด้านความพร้อมของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ และสารสนเทศด้านผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ทั้งนี้เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณของประเทศเกิดความสมดุลระหว่างผลงานกับงบประมาณที่จ่าย ซึ่งเป็นการเก็บรักษาวิสัยทางการคลังของประเทศในระดับหนึ่ง ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงบประมาณของสำนักงบประมาณ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับความต้องการและความพร้อมของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจอย่างเหมาะสมและเป็นระบบเดียวกัน

(4) การติดตามและประเมินผล การจัดการงบประมาณขั้นตอนสุดท้าย คือ การติดตามผลการประเมินผลความสำเร็จจากการใช้งบประมาณ เพื่อเป็นสารสนเทศในการรายงานผลสำเร็จของการใช้งบประมาณต่อรัฐบาล และใช้ประกอบการจัดทำและวางแผนงบประมาณในปีงบประมาณถัดไป ดังนั้นนอกจากการนำผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจไปใช้ในการจัดทำ อนุมัติ และบริหารงบประมาณแล้วยังใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการติดตามผลและประเมินผลโดยทั่วไปอีกด้วย สำนักงบประมาณจึงจำเป็นต้องดำเนินการตลอดปีงบประมาณและในทุกปีงบประมาณ

สำนักงบประมาณจึงได้มีการพัฒนาเครื่องมือการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) เพื่อใช้ในกระบวนการงบประมาณทั้งระบบให้เป็นเครื่องมือของหน่วยงานภาครัฐใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานด้วยตนเอง (Self Assessment) โดยสำนักงบประมาณจะทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมิน (Assessor) ของหน่วยงานภาครัฐในแต่ละปีงบประมาณและเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐตามมาตรา 22 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย

หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยได้นำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้กับหน่วยงานนำร่อง 40 หน่วยงาน และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จึงได้นำมาใช้กับทุกส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2550 เห็นชอบให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่ได้รับงบประมาณ นำเครื่องมือการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่างบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) ใช้ในการประเมินตนเอง (Self Assessment) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการนำงบประมาณไปใช้ดำเนินงาน ตรวจสอบความสำเร็จระหว่างการดำเนินงาน และวัดความสำเร็จหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน และจัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ฯ ส่งสำนักงบประมาณ เพื่อสำนักงบประมาณจะนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในกระบวนการจัดการงบประมาณและจัดทำรายงานภาพรวมเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย

2) *วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่างบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำงานงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถวัดระดับความสำเร็จในเชิงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน รวมถึงการมีข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญประกอบการตัดสินใจในกระบวนการจัดการงบประมาณของสำนักงบประมาณ หน่วยงานภาครัฐ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายนิติบัญญัติ*

### 3) *กรอบแนวคิดและองค์ประกอบของเครื่องมือ PART*

การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่างบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) ตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐานที่ว่า “ผลการดำเนินงานที่ดี เกิดจากการดำเนินงานตามกระบวนการที่มีขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน” ตั้งแต่ระดับหน่วยงานได้รับจัดสรรงบประมาณตามพันธกิจในการดำเนินการตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของรัฐบาลที่มีการกำหนดเป้าหมายการให้บริการระดับหน่วยงาน แผนกลยุทธ์ ผลผลิต/โครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวง เป้าหมายการให้บริการกระทรวงและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล เพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์เป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและคุ้มค่า เครื่องมือดังกล่าวนี้เป็นเครื่องมือที่หน่วยงานใช้ในการประเมินตนเอง เพื่อควบคุมการบริหารงบประมาณให้บรรลุผลสำเร็จตามระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานที่มุ่งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบว่าได้มีการใช้จ่างบประมาณให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จ



ในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) จะประกอบด้วย 5 ชุดคำถามและมีวัตถุประสงค์ของแต่ละชุดคำถาม ได้แก่ ชุดคำถาม ก : จุดมุ่งหมายและรูปแบบ ชุดคำถาม ข : การวางแผนกลยุทธ์ ชุดคำถาม ค : ความเชื่อมโยงงบประมาณ ชุดคำถาม ง : การบริหารจัดการ และชุดคำถาม จ : การประเมินผลในระดับผลผลิต/ผลลัพธ์ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

ชุดคำถาม ก : จุดมุ่งหมายและรูปแบบ เพื่อทราบการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายยุทธศาสตร์ของชาติกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการของกรม (หรือเทียบเท่า) รวมทั้งการตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน การเชื่อมโยงผลผลิตกับงบประมาณ การบริหารจัดการและการกำหนดตัวชี้วัดระดับผลผลิตและผลลัพธ์เพื่อการประเมินผลของหน่วยงาน โดยอ้างอิงจากกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะประกอบด้วยคำถามจำนวน 6 ข้อ

ชุดคำถาม ข : การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้กรมกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้อง เชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน เกี่ยวข้อง ซึ่งจะประกอบด้วยคำถามจำนวน 7 ข้อ

ชุดคำถาม ค : ความเชื่อมโยงงบประมาณ เพื่อทราบถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและความเชื่อมโยงระหว่างผลผลิต กิจกรรม และงบประมาณ/ทรัพยากร รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดทุกกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะประกอบด้วยคำถามจำนวน 5 ข้อ

ชุดคำถาม ง : การบริหารจัดการ เพื่อทราบถึงระบบการบริหารจัดการในด้านการวางแผน ระบบสารสนเทศ และระบบข้อมูลการนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตไปใช้ประโยชน์ กระบวนการ การวัดผลการดำเนินงานและ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า การตรวจสอบทางการเงินและการประเมินบุคคลที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต เกี่ยวข้อง ซึ่งจะประกอบด้วยคำถามจำนวน 7 ข้อ

ชุดคำถาม จ : การประเมินผลในระดับผลผลิต/ผลลัพธ์ เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของผลผลิตและผลลัพธ์ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม การเทียบเคียงผลผลิตของส่วนราชการและหน่วยงานเอกชน และผลการประเมินจากผู้ประเมินอิสระ เกี่ยวข้อง ซึ่งจะประกอบด้วยคำถามจำนวน 5 ข้อ

4) *ประโยชน์ของเครื่องมือ* ส่วนราชการสามารถนำผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณไปใช้เป็นเครื่องมือในกระบวนการจัดการงบประมาณในการกำหนดนโยบายและปรับทิศทางการทำงาน แก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ระหว่างดำเนินงานและใช้เป็นข้อมูลปรับแผนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลงาน (Performance) ให้สามารถนำส่งผลผลิตไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานประมาณ คณะรัฐมนตรีและฝ่ายนิติบัญญัติสามารถนำผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในกระบวนการงบประมาณ โดยสามารถติดตามความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อประชาชน

สรุปได้ว่า เครื่องมือการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) เป็นเครื่องมือที่ส่วนราชการ จะใช้ในการวิเคราะห์ผลสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ โดยส่วนราชการ (กรม) จะเป็นผู้ประเมินตนเองเพื่อเป็นการบริหารจัดการและควบคุมงบประมาณให้มีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ การวางแผนกลยุทธ์ที่ต้องสอดคล้องกับงบประมาณในการดำเนินงาน มีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบในระดับผลผลิตและผลลัพธ์ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จ เป็นไปตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ตลอดจนหน่วยงานระดับกรมสามารถใช้เป็นเครื่องในการตรวจสอบหน่วยงานตนเองถึงการปฏิบัติงาน ได้มีการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

#### 5.1.4 แนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

สถานการณ์ปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ การดำเนินงานของทุกภาคส่วนต้องปรับตัวโดยการพัฒนาปรับปรุงในเรื่องการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว ทันเวลาและสะดวกในการสืบค้นข้อมูลระหว่างกันแบบไร้พรมแดน และจากเจตนาของ พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของแผ่นดิน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนนั้น ทางหน่วยงาน รับผิดชอบ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้ดำเนินการให้สอดคล้องและ สอดคล้องต่อแนวทางดังกล่าวด้วยการสร้างกลไกต่างๆ ซึ่งเอื้อและสนับสนุนแนวทางการปฏิบัติ ดังกล่าว ในส่วนของการอำนวยความสะดวกและได้รับบริการอย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกันก็สามารถ ตรวจสอบความต้องการของประชาชน รับรู้สภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้ กลไกสำคัญอย่างหนึ่งที่สามารถก่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดีนั้น

คือ การจัดให้มีระบบสารสนเทศด้วยการส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาการให้บริการประชาชน โดยใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศให้ได้มากที่สุดตามที่บัญญัติไว้ในพระราชกฤษฎีกาในมาตรา 39 และ มาตรา 40 ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เพื่อการติดต่อสอบถามหรือใช้บริการของส่วนราชการนั้นได้ และระบบเครือข่ายสารสนเทศของแต่ละส่วนราชการต้องอยู่ในระบบเดียวกับที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีขึ้นด้วย (มาตรา 39)

2. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีหน้าที่ต้องจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลาง เพื่อให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนราชการ และจะต้องช่วยเหลือส่วนราชการอื่นในการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถอำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ประชาชนในการติดต่อส่วนราชการได้ทุกแห่ง (มาตรา 40)

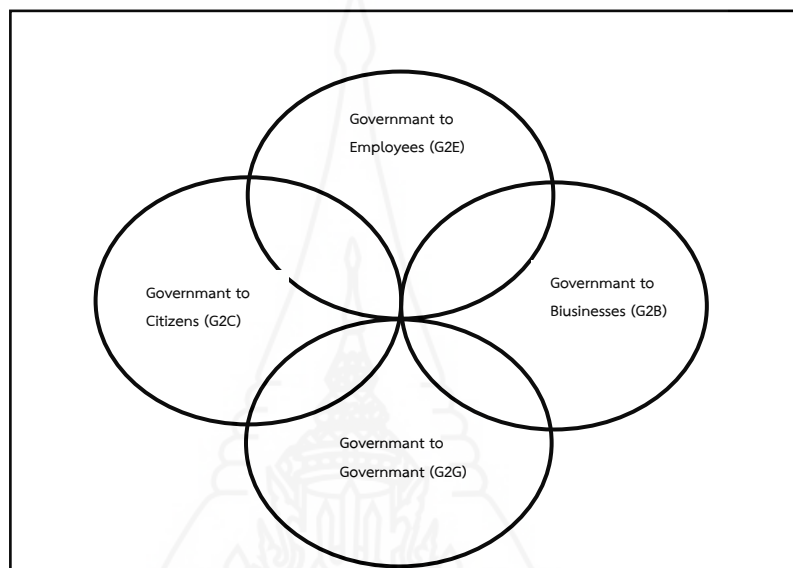
ด้วยเหตุผลดังกล่าว การนำเอารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาจึงนับเป็นเครื่องมือสำคัญที่รัฐบาลได้เจตนาจัดทำขึ้น เพื่อให้รัฐบาลสามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน เพื่อความรวดเร็วในการดำเนินการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการทำธุรกรรมต่างๆ รับฟังความคิดเห็นของประชาชน ให้บริการที่มีความรวดเร็วเที่ยงตรง แม่นยำ โปร่งใส และตรวจสอบได้แก่ประชาชน หน่วยงานต่างๆ ตลอดจนการใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพและวิชาชีพของพนักงานเจ้าหน้าที่ของรัฐ อีกทั้งยังเป็นการลดต้นทุน ลดกำลังคน ลดเวลาในการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางและอื่นๆ ที่อาจเกี่ยวข้อง แต่เพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ ความรวดเร็วและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

แนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) เป็นเรื่องที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับการจัดการภาครัฐยุคใหม่ (New Public Management) ซึ่งภาครัฐได้มีการพัฒนาระบบเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับให้บริการและตอบสนองความต้องการแก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยเฉพาะระบบเศรษฐกิจฐานความรู้การใช้ e-Government เป็นเครื่องมือที่รัฐบาลปรับปรุงขึ้นเพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศ ภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

#### 1) ความหมาย

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) หมายถึง การให้บริการของภาครัฐผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อการเข้าถึงบริการของภาครัฐ เสริมสร้างความโปร่งใสของการดำเนินงานของภาครัฐ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และทำให้หน่วยงานของรัฐรับผิดชอบต่อประชาชนมากขึ้น การพัฒนาไปสู่รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนในการปรับตัว โดยกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ต้องการใช้บริการแบ่งเป็น 4 กลุ่มหลัก คือ ประชาชน เอกชน ข้าราชการ และพนักงานของรัฐรวมทั้งหน่วยงาน

ภาครัฐทั้งในและต่างประเทศ คือ (1) ภาครัฐต่อประชาชน (Government to Citizen : G2C) (2) ภาครัฐต่อเอกชน (Government to Business : G2B) (3) ภาครัฐต่อภาครัฐ (Government to Government : G2G) (4) ภาครัฐต่อข้าราชการและพนักงานของรัฐ (Government to Employee : G2E) โดยเป้าหมายหรือสิ่งที่คาดหวังในการทำรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ คือ “การพยายามนำภาคเอกชนและตัวประชาชนให้เข้าใกล้รัฐให้ได้มากที่สุด”



ภาพที่ 2.18 การให้บริการโดยรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

ที่มา : คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “รูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์” ก.พ.ร.

## 2) ประโยชน์ของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ e-Government

(1) เพิ่มประสิทธิภาพ ในระบบ e-Government ทำให้มีการกำหนดกระบวนการทำงานมีความชัดเจน ทำให้ง่ายในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในการลดขั้นตอน ลดเวลา และลดต้นทุน เป็นต้น

(2) เพิ่มคุณภาพในการบริการประชาชน ระบบ e-Government ทำให้ประชาชนมีช่องทางในการรับบริการที่รวดเร็ว และบริการได้ทุกที่ ตลอดเวลา อันทำให้ประชาชนเพิ่มความพอใจมากขึ้น

(3) เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มประสิทธิผลของนโยบาย โดยเพิ่มความสามารถในการสร้างผลผลิตที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

(4) เพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานและให้บริการข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับนโยบายกฎ ระเบียบ การดำเนินงานและการให้บริการจะมีเผยแพร่บนอินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้ประชาชนได้รับทราบรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

(5) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ e-Government ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ เพราะกระบวนการติดต่อกับรัฐรวดเร็วขึ้นและช่วยลดต้นทุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจได้

(6) ส่งเสริมประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในสังคม เพิ่มความเป็นประชาธิปไตยมีการให้ประชาชนร่วมแสดงความคิดเห็นกับนโยบาย หรือปรึกษาหารือออนไลน์ หรือการลงมติแบบอิเล็กทรอนิกส์

ระบบสารสนเทศการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) โดยเป็นรูปแบบของกลุ่มเป้าหมายในการให้บริการระหว่างภาครัฐต่อภาครัฐ ระบบ e-Budgeting เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเชื่อมต่อเครือข่ายข้อมูลด้านงบประมาณซึ่งจะก่อให้เกิดการบูรณาการของข้อมูลดังกล่าว และจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในระดับนโยบายเพื่อขับเคลื่อนประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือนโยบายด้านงบประมาณ

### 5.1.5 ระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ e-Budgeting

สำนักงานงบประมาณได้มีการพัฒนากระบวนการงบประมาณของประเทศมาโดยตลอด เพื่อมุ่งหวังให้การจัดสรรงบประมาณของประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม รวมทั้งเกิดประโยชน์ในการพัฒนาประเทศในภาพรวม หลักการสำคัญของการพัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ในการจัดสรรงบประมาณ คือ การปรับปรุงกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการทางการเงินที่ทันสมัย (Modern Financial Management) ที่มุ่งสู่ e-Budgeting โดยเน้นให้ผู้บริหารประเทศ และผู้บริหารทุกระดับสามารถตรวจสอบผลงานได้อย่างใกล้ชิด แก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์และเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจกำหนดนโยบายในการแก้ปัญหาและพัฒนาประเทศ รวมทั้งวางระบบส่งเสริมสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการให้สามารถรับรู้ข้อมูลงบประมาณรายจังหวัดอย่างครบถ้วน เพื่อให้เกิดการบริหารงานเชิงบูรณาการแบบมีทิศทางอย่างเบ็ดเสร็จ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ โดยสำนักงานงบประมาณได้นำระบบ e-Budgeting ซึ่งเป็นระบบการงบประมาณแบบอัตโนมัติ อาทิ ระบบ BIS ระบบ MTEF และระบบ EvMIS มาเชื่อมโยงกับระบบ GFMS ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐของประเทศไทยอย่างสมบูรณ์แบบ โดยมีการออกแบบ จัดสร้างระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐของประเทศไทยอย่างสมบูรณ์แบบในด้านรายรับ รายจ่าย การกู้เงิน



คงคลังบัญชีการเงินแบบเกณฑ์คงค้าง บัญชีทรัพย์สินถาวร บัญชีต้นทุน บัญชีบริหาร แบบบันทึกข้อมูลครั้งเดียวที่ต้นทางของข้อมูล (Single Entry) รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำงบประมาณที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อสร้างให้เกิดฐานข้อมูลกลางด้านการเงิน การคลังภาครัฐแบบ Matrix และ Online Real Time ทั้งตามโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม และพื้นที่จังหวัด CEO โดยทุกส่วนราชการเริ่มใช้งานระบบจริงวันที่ 1 ตุลาคม 2547

สืบพงษ์ กอเสถียรวงศ์ (2551, น.34-48) กล่าวไว้ว่า การปฏิรูประบบงบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์นั้น ทำให้สำนักงานงบประมาณดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศการงบประมาณให้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนให้สำนักงานงบประมาณและส่วนราชการมีขีดความสามารถและศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยนำเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาเป็นเครื่องมือช่วยในการขับเคลื่อนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อการวางแผนการจัดเตรียมและการทบทวนข้อมูล การสื่อความหมายและการทำความเข้าใจ การเชื่อมโยงและการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศ การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การบูรณาการ การติดตามและประเมินผล การรายงานผลการดำเนินงาน และการบริหารการจัดการตลอดจนการเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศอันจำเป็นต่อการดำเนินการ การบริหารและจัดการตามระบบงบประมาณใหม่ ดังนั้น การพัฒนาระบบ e-Budgeting จึงเป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการจัดการงบประมาณอย่างเปิดเผยรอบรู้และทันสมัย

1) *วัตถุประสงค์ของระบบ e-Budgeting* การพัฒนาระบบสารสนเทศการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์ของการออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศการงบประมาณ ดังนี้

(1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนงานด้านเทคนิคในกระบวนการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องตรงความต้องการของระบบงบประมาณแบบใหม่และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐบาล

(2) เพื่อกำหนดกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบใหม่ รวมทั้งสร้างให้เกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบในเชิงโครงสร้างของข้อมูลและสารสนเทศระหว่างสำนักงานงบประมาณและส่วนราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยอัตโนมัติ (Automatic System)

(3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ตลอดจนเป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดผลผลิต แผนงาน งาน และโครงการต่างๆ ให้มีระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันในส่วนราชการ

(4) เพื่อให้ทุกส่วนราชการเกิดความคล่องตัวในการดำเนินการตามระบบงบประมาณแบบใหม่ อันเป็นผลจากการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งทำให้

เกิดความรวดเร็วในการดำเนินการเพิ่มขึ้น (Economic of Speed) ระยะเวลาในการส่งเอกสารและข้อมูลระหว่างกันลดลง ความผิดพลาดที่เกิดจากการส่งถ่ายข้อมูลลดลง ยังผลให้ต้นทุนในการดำเนินการลดลง และนอกจากนั้นยังก่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างส่วนราชการต่างๆ อีกด้วย

(5) เพื่อเป็นแหล่งจัดเก็บและฐานข้อมูลสารสนเทศงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ให้ส่วนราชการต่างๆ สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ และนำไปใช้ประกอบการวางแผน และการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นระบบและมีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

(6) เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือสนับสนุนการติดตามประเมินผล การรายงานความคืบหน้าของการดำเนินการ และการบริหารงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีระบบและสามารถตรวจสอบได้

2) องค์ประกอบของระบบ e-Budgeting องค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีส่วนสนับสนุนการพัฒนาาระบบสารสนเทศการงบประมาณฯ มีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

(1) ความพร้อมของผู้นำ การพัฒนาระบบสารสนเทศการงบประมาณฯ เป็นการดำเนินการที่ต้องอาศัยการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง (Top Down decision making) เนื่องจากในการพัฒนาระบบสารสนเทศการงบประมาณ จำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง (Transformation) จำนวนมาก ทั้งในเรื่องของกฎหมาย ข้อกำหนด ข้อบังคับ และวิธีการดำเนินงาน ซึ่งต้องเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานจากเดิม เป็นการดำเนินงานโดยอาศัยระบบคอมพิวเตอร์และดำเนินการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และนอกจากนั้นในการพัฒนาระบบสารสนเทศการงบประมาณ จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรจำนวนมาก เช่น บุคลากร และงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งทรัพยากรดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) ความพร้อมในเชิงโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาระบบสารสนเทศการงบประมาณต้องอาศัยโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศอย่างเพียงพอและเหมาะสม โดยควรมีความพร้อมเชิงโครงสร้างในด้านต่างๆ ได้แก่ ก. ด้านทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและให้ความสำคัญของการดำเนินงานดังกล่าว ข. ด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ การพัฒนาระบบสารสนเทศการงบประมาณฯ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การเกิดสัมฤทธิ์ผลในทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง จะต้องมีการจัดหาและจัดหาที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการดำเนินการ ซึ่งการจัดหาและพัฒนาจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ และที่สำคัญต้องอาศัยงบประมาณในการดำเนินการเป็นจำนวนมาก ค. โครงข่ายการสื่อสารโทรคมนาคม การรับส่งข้อมูลสารสนเทศ การรับส่งข้อมูลและสารสนเทศในระบบสารสนเทศการงบประมาณฯ จำเป็นต้องอาศัยโครงข่ายการสื่อสารโทรคมนาคมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การรับส่งข้อมูลเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ดังนั้นการพัฒนาระบบโครงข่าย

โทรคมนาคมควบคู่ไปกับการพัฒนาอื่นๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นโดยจะต้องมีเพียงพอต่อการรองรับการขยายตัวของการรับส่งข้อมูลจำนวนมาก และต้องให้มีโครงข่ายที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพื้นที่เป้าหมาย เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของส่วนราชการอย่างเท่าเทียมกัน และ ง. ด้านข้อมูลและสารสนเทศ เนื่องจากข้อมูลและสารสนเทศการงบประมาณ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ยังขาดโครงสร้างที่ชัดเจนและเป็นระบบที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจของส่วนราชการ และเหมาะสมต่อการจัดเข้าระบบสารสนเทศการงบประมาณ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการออกแบบและพัฒนาโครงสร้างของข้อมูลและสารสนเทศให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรม ตลอดจนให้มีความสอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

(3) ความพร้อมของสำนักงานงบประมาณ การพัฒนาระบบสารสนเทศการงบประมาณ ในฐานะแกนหลักในการบริหารจัดการงบประมาณของประเทศ จึงต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน ทั้งในด้านบุคลากรและเทคโนโลยี กล่าวคือ บุคลากรต้องมีความรู้ ความชำนาญ และความเข้าใจ ตลอดจนทักษะทั้งในเรื่องของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเสมือนแกนหลักของการพัฒนา และในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องมือในการออกแบบและพัฒนาระบบ

(4) ความพร้อมของส่วนราชการ การพัฒนาระบบสารสนเทศการงบประมาณฯ ส่วนราชการจะต้องมีความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งในเรื่องฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ตลอดจนทำการพัฒนาและปรับปรุงศักยภาพฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของส่วนราชการ ตลอดจนต้องใช้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง

3) *หลักการสำคัญ* ของระบบ *e-Budgeting* ระบบสารสนเทศการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีหลักสำคัญของการพัฒนา คือ ต้องการให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนกระบวนการและวิธีการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยมีหลักการสำคัญคือ ลด เพิ่ม และบูรณาการ

(1) *ลด* เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตลอดจนเทคโนโลยีอื่นๆ จะถูกนำมาประยุกต์ใช้และพัฒนาระบบสารสนเทศการงบประมาณฯ ทำให้โครงสร้างของการจัดการงบประมาณมีความชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น เมื่อโครงสร้างของระบบมีความชัดเจน ส่งผลให้ความหลากหลายของข้อมูลและสารสนเทศ เช่น นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ผลผลิต แผนงานและโครงการ เป็นต้น ลดลง เมื่อปริมาณความหลากหลายของข้อมูลและสารสนเทศลดน้อยลง ข้อมูลสารสนเทศเดิมที่มีลักษณะซ้ำซ้อนจะถูกขจัดออกไป ทำให้ปริมาณการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพลดน้อยลง การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จะส่งผลให้ระยะเวลาในการดำเนินการลดลง ปริมาณเอกสารประกอบการ

ดำเนินงานลดลง ตลอดจนข้อผิดพลาดที่เกิดจากการดำเนินการลดลง เนื่องมาจากความสามารถในการตรวจสอบของระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารที่นำมาใช้ เมื่อระยะเวลาในการดำเนินการปริมาณเอกสารและข้อผิดพลาดจากการดำเนินการลดลง ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการย่อมจะลดลงตามไปด้วย ดังนั้นระบบสารสนเทศการงบประมาณฯ จะส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินการจัดการงบประมาณในภาพรวมในระยะยาวลดลง

(2) เพิ่ม ระบบสารสนเทศการงบประมาณฯ จะทำให้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ซึ่งกระจุกกระจายมาอยู่รวมกันในที่เดียวกันอย่างเป็นระบบ ทำให้ส่วนราชการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการโดยผ่านระบบได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ประกอบกับการที่ระบบสารสนเทศการงบประมาณ มีลักษณะเป็นระบบแม่ข่ายและระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถเปิดดำเนินการได้ตลอด 24 ชั่วโมงทุกวัน ทำให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการได้ในทุกเวลา เพื่อความสะดวกและความรวดเร็ว ดังที่กล่าวข้างต้นว่าความสามารถในการตรวจสอบของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการงบประมาณ จะทำให้มีข้อผิดพลาดในการดำเนินการลดลง ส่งผลให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น และเมื่อประกอบกับความเป็นระบบ Real time ทำให้ข้อมูลสารสนเทศของระบบมีความทันสมัย (Update and Timely) ตลอดเวลา นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศการงบประมาณฯ จะทำให้เกิดฐานข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพส่งผลให้ขีดความสามารถในการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการเพิ่มขึ้น

(3) บูรณาการ ระบบสารสนเทศการงบประมาณฯ มีความมุ่งหมายสำคัญที่ต้องการให้ส่วนราชการสามารถเชื่อมโยงกันได้ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและเครือข่ายโทรคมนาคม ซึ่งการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างส่วนราชการ โดยอาศัยโครงข่ายสารสนเทศ จะเอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เกิดเป็นการบูรณาการให้บริการส่วนราชการทั้งในเรื่องของข้อมูลสารสนเทศ เพื่อประกอบการวางแผนและการตัดสินใจรวมทั้งในเรื่องการร่วมดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของประเทศที่กำหนดไว้

4) ลักษณะของระบบ e-Budgeting จากวัตถุประสงค์ องค์ประกอบและหลักการสำคัญของระบบสารสนเทศการงบประมาณดังกล่าวข้างต้น ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และเทคโนโลยีอื่นๆ ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาระบบสารสนเทศการงบประมาณ โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

(1) บันทึกข้อมูลลงในระบบสารสนเทศ (Information System) แทนการบันทึกข้อมูลลงแบบฟอร์มเดิมที่อยู่ในรูปแบบของกระดาษ

(2) กำหนดให้ใช้แบบฟอร์มหรือเอกสารที่มีโครงสร้าง (Structure Document) เป็นหน่วยข้อมูลหลัก

(3) องค์ประกอบและรายละเอียดของแต่ละแบบฟอร์ม หรือเค้าโครงของแบบฟอร์มได้จากการตกลงร่วมกันระหว่างทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน

(4) มีศูนย์ข้อมูลสารสนเทศกลาง (Central data and information center) สำหรับเป็นที่จัดเก็บแบบฟอร์มเปล่า (Blank form) คำอธิบาย และปทานุกรม ขั้นตอนการออกแบบฟอร์มตลอดจนตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม และแบบฟอร์มที่กรอกแล้ว พร้อมทั้ง กฎระเบียบ และมติที่เกี่ยวข้อง

(5) ข้อมูลและสารสนเทศที่ทำการจัดเก็บมีรายละเอียดครอบคลุมในทุกระบบ ระดับลึก คือระดับแผนงาน งาน หรือโครงการของส่วนราชการ ระดับกรม จนถึงระดับกว้าง คือเป้าหมายการให้บริการและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการระดับกระทรวง หรือเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละด้านพัฒนาประเทศ เป็นต้น

(6) ข้อมูลสารสนเทศทำการจัดเก็บ สามารถเรียกดูและประมวลผลได้จากระดับล่างถึงระดับบนได้อย่างอัตโนมัติ ตามโครงสร้างเชื่อมโยงของระบบที่ได้กำหนดไว้

(7) อนุญาตให้ส่วนราชการที่ใช้งานระบบ สามารถเข้าถึงระบบเพื่อทำการดาวน์โหลดแบบฟอร์มเปล่า ทำการยื่น ค้นหา ประมวลผล ปรับแก้ไข รวม (Aggregate) และบูรณาการ (Integrate) แบบฟอร์มที่กรอกแล้ว ทั้งที่อยู่ในรูปแบบของการดำเนินการเต็มทั้งแบบฟอร์ม หรือดำเนินการเฉพาะบางส่วนของแบบฟอร์มที่ต้องการ

(8) อนุญาตให้ส่วนราชการที่ใช้งานระบบ สามารถเข้าถึงระบบเพื่อเรียกดูและเรียกใช้ข้อมูลซึ่งเปิดผลได้ โดยมีการสร้างระบบรักษาความปลอดภัย กำหนดให้ผู้ใช้เรียกใช้งานต้องป้อนรหัสผ่านส่วนตัวเพื่อเข้าสู่ระบบ และสร้างระดับรักษาความปลอดภัยของข้อมูลโดยการกำหนดขอบเขตการเข้าถึงของผู้ใช้งานตามขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบ

(9) ระบบสนับสนุนการประมวลผลข้อมูลแบบรวดเร็วเดียว (Straight – Through processing) กล่าวคือ เมื่อผู้ใช้งานระบบทำการพิมพ์/กรอกข้อมูลเข้าสู่ระบบเพียงครั้งเดียว ระบบจะทำการจัดเก็บข้อมูลเหล่านั้น เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถเรียกดูข้อมูลและเรียกใช้งานได้ในอนาคต โดยไม่จำเป็นต้องทำการกรอกข้อมูลซ้ำในครั้งต่อไป ซึ่งเรียกลักษณะเช่นนี้ว่าการทำงานแบบ Enter once use many

(10) ข้อมูลและสารสนเทศที่อยู่ในระบบจะเป็นข้อมูลและสารสนเทศการงบประมาณสำหรับการจัดงบประมาณในปีงบประมาณต่อไป ทั้งในส่วนที่เป็นข้อมูลและสารสนเทศเชิงตัวเลขงบประมาณและเชิงรายละเอียด

(11) ระบบสามารถประมวลผลข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อจัดทำเป็นรายงานตามความต้องการของผู้ใช้งานในหลากหลายรูปแบบ โดยสามารถทำรายงานในลักษณะปกติ



และรายงานในลักษณะ Online ได้

(12) กรณีที่งบประมาณผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้ว หากส่วนราชการหรือผู้เกี่ยวข้องต้องการผลิตเอกสารงบประมาณ สามารถสั่งผลิตได้โดยตรงจากระบบสารสนเทศการงบประมาณฯ แบบ Online

(13) ข้อมูลและสารสนเทศที่อยู่ในระบบ จะเป็นข้อมูลเพื่ออำนวยความสะดวกแก่การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ และผลการดำเนินงานของส่วนราชการต่อไป อันสามารถนำไปเป็นส่วนหนึ่งของระบบติดตามและประเมินผลของรัฐบาลได้

(14) สำนักงบประมาณและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สามารถเข้าถึงระบบเพื่อเรียกดูและเรียกใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ในการติดตามประเมินผลและการวางแผนการดำเนินการต่อไป

สรุปได้ว่า ระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ e-Budgeting เป็นระบบสารสนเทศการจัดทำงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการวางแผนและการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของการดำเนินงาน หัวใจของระบบจึงอยู่ที่การกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ อย่างเชื่อมโยงสอดคล้องกัน เริ่มต้นจากระดับประเทศ ลงมาถึงระดับหน่วยงาน ซึ่งเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งคือระบบ คือการมีข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอต่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละระดับ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ โดยระบบดังกล่าวมีขีดความสามารถ ดังนี้ 1) รองรับการสร้างฐานข้อมูลตัวชี้วัดที่สำคัญสำหรับประกอบการพิจารณาผลงาน ซึ่งรวมถึงการจัดเก็บข้อมูลสถานภาพและผลสำเร็จที่ผ่านมาตามตัวชี้วัดดังกล่าวของเป้าหมายในทุกระดับ 2) โครงสร้างงบประมาณ (Budget Structure) ในมิติยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ มิติแผนบูรณาการ 3) สะดวกต่อการใช้งาน

#### 5.1.6 ระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS)

##### กรมบัญชีกลาง

เบญจมา เถตประยูร (2550, น.22-26 ) แนวคิดด้านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ อ้างถึงใน ([www.gfmif.go.th](http://www.gfmif.go.th)) โครงการเปลี่ยนระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ คือ โครงการเปลี่ยนระบบการเงินการคลังภาครัฐ ให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาภาครัฐ ด้านการงบประมาณ การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันบนนโยบายการปฏิรูประบบราชการที่เน้นประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินงาน ทำให้การใช้ทรัพยากรภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างคุ้มค่า พร้อมกับการได้ข้อมูลสถานภาพการคลังของรัฐที่ถูกต้องรวดเร็ว และทันการณ์ เพื่อการบริหารนโยบายเศรษฐกิจของ

ประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการ (กรมบัญชีกลาง) เพื่อสร้างและดำเนินการจัดทำระบบหลักด้านการเงินการคลังภาครัฐ (Core Function) ที่รองรับการบริหารงบประมาณ การบริหารการคลัง และบัญชีหลัก ที่ครอบคลุม การเงิน การคลัง เป็นระบบเดียวเชื่อมโยงบูรณาการ ครบวงจร สามารถรวบรวมข้อมูลด้านการเงินการคลัง พันธกิจ และการบริหารงบประมาณ รายรับรายจ่าย เงินนอกงบประมาณ การกู้ยืม และการบริหารฐานะการเงินคลัง ที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา (Online Real-Time) ระบบนี้เป็นการปฏิรูปการบริหารงานในแนวทางรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์(e-Government ในส่วนของ e-Fiscal & Finance) การดำเนินโครงการระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย 8 ระบบ ได้แก่

1) ระบบการวางแผนและการจัดทำงบประมาณ เพื่อรองรับการวางแผนและจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่เน้นผลลัพธ์ รวมทั้งเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดทำงบประมาณในแต่ละขั้นตอน โดย GFMS จะเชื่อมต่อและทำงานร่วมกับระบบข้อมูลข่าวสารงบประมาณ (Budget Information System : BIS) ของสำนักงานงบประมาณ

2) ระบบการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (Budget Monitoring) กรณีจะติดตามเปรียบเทียบการใช้จ่ายงบประมาณกับเป้าหมายผลผลิตเป็นรายเดือน รายไตรมาส เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต้นทุนต่างๆ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

3) ระบบการบริหารเบิกจ่ายแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Budget Execution and Electronic Payment System) เพื่อให้การบริหารเงินสดมีประสิทธิภาพและมีสภาพคล่องที่ดีขึ้น ส่วนราชการไม่ต้องเบิกเงินสำรองเก็บไว้ในบัญชีของตน นอกจากนี้ยังเป็นระบบ ที่สามารถควบคุม ติดตาม อนุมัติการเบิกจ่าย/โอนเงินแก่คู่สัญญาได้เร็วขึ้น ทำให้คู่สัญญาลดภาระด้านดอกเบี้ย อันนำมาสู่ราคาซึ่งลดลงในที่สุด ระบบนี้ยังเป็นระบบข้อมูลที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร ในการติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณซึ่งจะให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและเข้าถึงได้ตลอดเวลา ทันเวลา (Online Real-Time) ทันทีที่บันทึกรายการ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณว่าเป็นไปตามเป้าหมายระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ และเป็นระบบที่ใช้ในการวิเคราะห์ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ โดยละเอียดตามลำดับรายการได้ตลอดเวลา ตลอดจนเป็นระบบที่เชื่อมต่อกับระบบการส่งจ่ายเงิน (Payment System) ของธนาคารกรุงไทย

4) ระบบบัญชีการเงิน การคลังภาครัฐแบบเกณฑ์คงค้าง (National Accounting System) GFMS จะรวบรวมข้อมูลและจัดทำระบบงบการเงินของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่างๆ ในภาพรวมทั้งหมด

5) ระบบการจัดซื้อเพื่อการลงทุนสินทรัพย์ถาวร เป็นระบบการจัดซื้อเพื่อการลงทุนสินทรัพย์ถาวรจะเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับระบบงบประมาณ และระบบบัญชีการเงิน

6) ระบบข้อมูลเพื่อการติดตามตรวจสอบ (Auditing Information System) ระบบข้อมูลเพื่อการติดตามตรวจสอบจะใช้ในการกำกับติดตามการใช้งบประมาณของส่วนราชการ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสามารถเรียกดูข้อมูลได้ทันทีโดยไม่ต้องเดินทางไปยังส่วนราชการอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการทำงานมากขึ้น

7) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเฉพาะระบบโครงสร้างองค์กร (Organization Management) GFMS จะเป็นระบบที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบข้อมูลบุคลากร (Personal Management) ระบบเงินเดือน และผลประโยชน์ (Personal and Benefit) เฉพาะของข้าราชการที่สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบ ถือได้ว่าเป็นระบบฐานข้อมูลข้าราชการต้นแบบที่มีข้อมูลรายละเอียดบุคลากร และเงินเดือน อยู่ในฐานข้อมูลเดียวกันที่สามารถเรียกดูข้อมูลเพื่อการบริหารได้ทันทีแบบการเชื่อมต่อข้อมูลโดยแสดงสถานะปัจจุบัน (Online Real-Time)

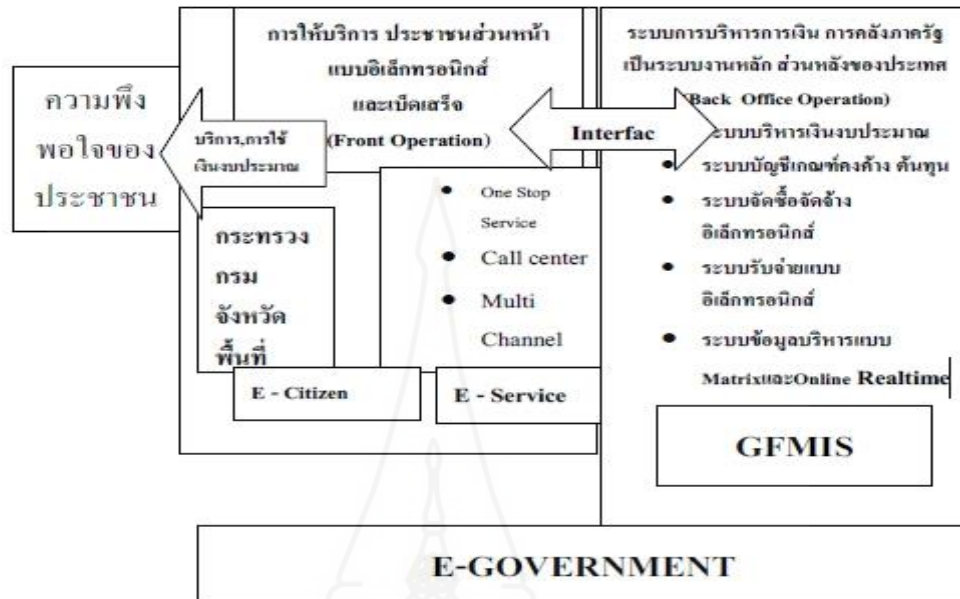
8) ระบบข้อมูลผู้บริหารแบบปัจจุบันและเข้าถึงได้ตลอดเวลา (Online Real-Time) เป็นระบบฐานข้อมูลการบริหารด้านการเงินการคลัง จะเป็นระบบฐานข้อมูลหลักของประเทศ เพื่อให้ส่วนราชการใช้ในการบริหารภายใน และคณะรัฐมนตรีใช้ในการบริหารติดตามเป้าหมายการดำเนินงานของส่วนราชการ

ซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงสุดฝ่ายการเงินและผู้บริหารสูงสุดในการบริหารแต่ละหน่วยงานในการบริหารวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเงิน การคลัง ที่ถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำ ทันต่อการตัดสินใจ ภายใต้รหัสโครงการ รหัสบัญชี รหัสพัสดุ ที่จะป็นรหัสกลางของประเทศ ลดภาระและความซ้ำซ้อนในการจัดทำรายงานด้านงบประมาณ บัญชี การเงิน การคลัง การพัสดุ ที่ต้องจัดทำส่งส่วนกลาง ช่วยอำนวยความสะดวก ลดเวลาในการจัดทำรายงานการเงิน การคลัง การปิดบัญชีประจำวัน ประจำเดือน ประจำปี เพื่อประสิทธิภาพโครงการ เป็นรายรับ รายเดือน รายไตรมาส รายปี แบบเชื่อมตรงการประมวลผลทันที รวมถึงปรับเปลี่ยนลดขั้นตอนในการจัดสรร/โอนเงินงวด เป็นการจัดสรร/โอนงบประมาณในระบบตามระยะเวลาให้รวดเร็วขึ้นรองรับการปฏิบัติงานในระบบบัญชีแบบเกณฑ์คงค้างที่สอดคล้องกับมาตรฐานบัญชีสากล (International Public Sector Accounting Standard) โดยเฉพาะการบริหารและจัดทำทะเบียนสินทรัพย์ถาวรรายตัว (Fixed Asset) ที่ถูกจัดเก็บและคำนวณค่าเสื่อมราคา ในระบบตลอดอายุสินทรัพย์ ปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุ สู่แนวทางการจัดซื้อจัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) ก่อให้เกิดความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง ปรับปรุงขั้นตอนวิธีการ เพิ่มความรวดเร็ว ลดเอกสารลดระยะเวลาในการรับจ่ายเงิน จากการใช้เงินสดและเช็คเป็นหลักในปัจจุบัน เป็นการรับจ่ายแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt/Payment) ที่ใช้ในการโอนเงินเข้าสู่บัญชีคู่สัญญา ข้าราชการ ลูกจ้าง บัญชีส่วนราชการและบัญชีเงินคงคลัง ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์

ยังจัดเตรียมระบบเพื่อรองรับการจัดทำบัญชีและการบริหารต้นทุน โดยเฉพาะต้นทุนกิจกรรม ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการประเมินผลความสำเร็จของผลผลิตและผลลัพธ์ ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์จะจัดเก็บข้อมูลสะสมย้อนหลังตามระยะเวลาที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

สรุปได้ว่า ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นระบบที่สามารถเชื่อมต่อข้อมูลสำคัญของประเทศทั้งด้านการติดตามการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณ ข้อมูลด้านงบการเงิน การคลัง การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งในการใช้ประกอบการพัฒนาประเทศ ซึ่งระบบงานต่างๆ ในระบบงานบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ จะสามารถเชื่อมโยงและเชื่อมตรงที่สามารถประมวลผลทันทีสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ 1) ข้อมูลการติดตามการบริหารใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อเปรียบเทียบวิเคราะห์ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนงาน ได้แก่ แผนระยะปานกลาง 3 ปี ต้นทุน/ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม งบลงทุน งบประจำ รายรหัสบัญชี แผนรายเดือน รายไตรมาส รายปี เป้าหมายตัวชี้วัดผลงาน 2) ข้อมูลงบการเงิน การคลัง การบริหารเงินสด และเงินคงคลัง ได้แก่ งบดุล รายได้ รายจ่าย รายงานการวิเคราะห์ด้านการเงิน ประมาณการใช้เงิน สถานะการเงินการคลัง มูลค่าสินทรัพย์ พัสดุส่วนราชการ 3) ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง ได้แก่ การผูกพันงบประมาณจากการจัดซื้อจัดจ้าง รายละเอียดผู้ขาย ที่ทำธุรกิจกับแต่ละส่วนราชการ การติดตามสถานการณ์สั่งซื้อ/จ่ายเงิน การจัดซื้อจัดจ้างโครงการ 4) ข้อมูลด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ โครงการ ตำแหน่งงาน รายละเอียดประวัติบุคคล วุฒิการศึกษา การฝึกอบรม ประวัติการเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือนและรายได้อื่น ซึ่งข้อมูลทั้งหมดนี้ผู้บริหารระดับสูงสุดในการบริหารสามารถเรียกดูระดับประเทศ กระทรวง ทบวง กรม กอง พื้นที่จังหวัดได้ ดังภาพที่ 2.19

### GFMIS ระบบงานหลักของ e-Government



ภาพที่ 2.19 GFMIF ระบบงานหลักของ e-Government

ที่มา : การคลังภาครัฐ (2548, น.392)

กล่าวได้ว่า จากการที่นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) ที่ยึดหลักการสำคัญ คือ 1) ความสำเร็จของงานตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติตามที่กำหนดในแผนบริหารราชการแผ่นดิน 2) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) 3) การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Devolution) 4) เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ (Expanded Budget Coverage) 5) การวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง 6) การติดตามประเมินผลความสำเร็จ (Performance Monitoring and Evaluation) ตลอดจนได้มีการพัฒนาเครื่องมืองบประมาณที่จะเป็นส่วนช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของสำนักงานงบประมาณที่เรียกว่า ระบบ e-Budgeting ที่มีจุดมุ่งหมายในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณต่างๆ อย่างทันสมัยและมีประสิทธิภาพ การจัดการงบประมาณด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นส่วนของการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งทุกส่วนราชการและหน่วยงานอื่นของรัฐ จะต้องมีส่วนร่วมในระบบนี้ เพราะเป็นช่องทางในการบันทึกข้อมูลคำของบประมาณส่งให้สำนักงานงบประมาณ โดยใช้เทคโนโลยีแบบ Web การใช้งานจะเป็นแบบ Online เชื่อมโยงถึงกันทุกหน่วยงาน ระบบ e-Budgeting ส่งผลให้สำนักงานงบประมาณสามารถพัฒนาปรับปรุง



ระบบข้อมูลกับส่วนราชการ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้ได้ข้อมูลครบถ้วนทั้ง 3 มิติ คือ Function /Agenda/Area โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับระบบการบริหารการคลังของภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ GFMS ซึ่งเริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2547 เป็นต้นมา ข้อมูลที่ส่งผ่านระบบนี้จะสามารถนำไปใช้งานต่อเนื่องในระบบการพิจารณาค่าของงบประมาณตามขั้นตอนต่างๆ ของสำนักงบประมาณและของรัฐสภา จนแล้วเสร็จเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี จากนั้นข้อมูลจะถูกส่งไปเป็นฐานข้อมูลเริ่มต้น เพื่อการบริหารงบประมาณและติดตามผลในระบบ GFMS ซึ่งระบบ GFMS เป็นระบบที่ช่วยพัฒนาระบบ BIS และ e-Budgeting ให้มีความครอบคลุมไปทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การบริหารและการเบิกจ่ายโดยครอบคลุมทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินสามารถตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ on-line real-time พร้อมไปกับระบบบัญชี ระบบการรายงานสถานะทางการเงินการคลังของประเทศ ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารรายจ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ การทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตที่จะเป็นตัวชี้วัดผลงานในระดับต่างๆ ให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์โดยตรง สำนักงบประมาณได้นำรูปแบบเทคนิควิธีการประเมินผลการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ โดยรูปแบบการประเมินจะต้องมีความสอดคล้องและสอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยวิธีการประเมินรูปแบบใหม่ที่สำนักประเมินผลนำเทคนิควิธีการมาจากต้นแบบของประเทศสหรัฐอเมริกา เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool) เป็นเครื่องมือการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ โดยมีจุดมุ่งหมายในการนำมาวิเคราะห์และการประเมินความเชื่อมโยงแผนของหน่วยงานกับความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผลลัพธ์-ผลผลิต-กิจกรรม-งบประมาณอย่างเป็นระบบตามโครงสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (พรชัย นุชสุบรรณ : 2552)

## 5.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

### 5.2.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 สาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณที่สำคัญ ได้แก่ มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

การจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้กฎหมายดังกล่าวต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วยยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

มาตรา 76 รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็วไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรา 140 การจ่ายเงินแผ่นดิน จะกระทำได้เฉพาะที่ได้อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ หรือกฎหมายเกี่ยวกับการโอนงบประมาณกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง หรือกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ เว้นแต่ในกรณีจำเป็นรีบด่วน จะจ่ายไปก่อนก็ได้ แต่ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ในกรณีเช่นว่านี้ ต้องตั้งงบประมาณรายจ่ายชดใช้ในพระราชบัญญัติโอนงบประมาณรายจ่ายหรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณถัดไป

มาตรา 141 งบประมาณรายจ่ายของแผ่นดินให้ทำเป็นพระราชบัญญัติ ถ้าพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณออกไม่ทันปีงบประมาณใหม่ ให้ใช้กฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายในปีงบประมาณปีก่อนนั้นไปพลางก่อน รัฐต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอกับการปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระของรัฐสภา ศาล องค์การอิสระและองค์การอัยการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐในกรณีที่เห็นว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรรอาจไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ รัฐสภา ศาล องค์การอิสระหรือองค์การอัยการจะยื่นคำขอแปรญัตติต่อคณะกรรมการการโดยตรงก็ได้

มาตรา 142 ในการเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องแสดงแหล่งที่มาและประมาณการรายได้ ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจ่ายเงินและความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาต่างๆ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ

มาตรา 143 ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม และร่างพระราชบัญญัติโอนงบประมาณรายจ่าย สภาผู้แทนราษฎรจะต้องพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน 105 วันนับแต่วันที่ร่างพระราชบัญญัตินั้นมาถึงสภาผู้แทนราษฎร ถ้าสภาผู้แทนราษฎรพิจารณาร่างพระราชบัญญัตินั้นไม่แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาตามวรรคหนึ่ง ให้ถือว่าสภาผู้แทนราษฎรเห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัตินั้น และให้เสนอร่างพระราชบัญญัตินั้นต่อวุฒิสภาเพื่อพิจารณาในการพิจารณาของวุฒิสภา วุฒิสภาจะต้องให้ความ

เห็นชอบหรือไม่ให้ความเห็นชอบภายใน 20 วันนับแต่วันที่ร่างพระราชบัญญัตินั้นมาถึงวุฒิสภา โดยจะแก้ไขเพิ่มเติมใดๆ มิได้ ถ้าพ้นกำหนดเวลาดังกล่าว ให้ถือว่าวุฒิสภาเห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัตินั้น ในกรณีเช่นนี้และในกรณีที่วุฒิสภาให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการต่อไปตามมาตรา 81<sup>4</sup>

ถ้าวุฒิสภาไม่เห็นชอบด้วยกับร่างพระราชบัญญัติดังกล่าว ให้นำความในมาตรา 138 วรรคสองมาใช้บังคับโดยอนุโลม โดยให้สภาผู้แทนราษฎรยกขึ้นพิจารณาใหม่ได้ทันที

ระยะเวลาตามวรรคหนึ่ง และวรรคสาม มิให้นับรวมระยะเวลาที่ศาลรัฐธรรมนูญพิจารณาตามมาตรา 144 วรรคสาม

มาตรา 144 ในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม และร่างพระราชบัญญัติโอนงบประมาณรายจ่ายสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจะแปรญัตติเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขเพิ่มเติมรายการหรือจำนวนในรายการมิได้แต่อาจแปรญัตติในทางลดหรือตัดทอนรายจ่ายซึ่งมิใช่รายจ่ายตามข้อผูกพันอย่างไรอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- 1) เงินสงฆ์ใช้ต้นเงินกู้
- 2) ดอกเบี้ยเงินกู้
- 3) เงินที่กำหนดให้จ่ายตามกฎหมาย

ในการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา หรือคณะกรรมการ การเสนอ การแปรญัตติหรือการกระทำด้วยประการใดๆ ที่มีผลให้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภาหรือกรรมการมีส่วนไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมในการใช้งบประมาณรายจ่าย จะกระทำมิได้

### 5.2.2 พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 เป็นการปรับปรุงหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การควบคุมงบประมาณ รวมถึงการประเมินผลและการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้กระบวนการจัดสรรงบประมาณของประเทศที่มุ่งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงบประมาณเป็นสำคัญ โดยสาระสำคัญของหมวดที่ 2 ลักษณะของงบประมาณ มาตรา 10 งบประมาณประจำปีที่เสนอต่อรัฐสภา อย่างน้อยต้องมีเอกสารประกอบ ดังต่อไปนี้

<sup>4</sup> มาตรา 81 ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญและร่างพระราชบัญญัติ จะตราขึ้นเป็นกฎหมายได้ก็แต่โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา

- 1) คำแถลงประกอบงบประมาณแสดงฐานะและนโยบายการคลังและการเงิน  
สาระสำคัญของงบประมาณ และความสัมพันธ์ระหว่างรายรับและงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง
- 2) รายรับรายจ่ายเปรียบเทียบระหว่างปีที่ล่วงมาแล้ว ปีปัจจุบันและปีที่ขอตั้งงบประมาณรายจ่าย
- 3) คำอธิบายเกี่ยวกับประมาณการรายรับ
- 4) คำชี้แจงเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง ซึ่งรวมถึงการแสดงผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
- 5) รายงานเกี่ยวกับสถานะทางการเงินโดยรวมของรัฐวิสาหกิจ
- 6) รายงานเกี่ยวกับสถานะเงินนอกงบประมาณและแผนการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณโดยรวมของหน่วยรับงบประมาณ
- 7) คำอธิบายเกี่ยวกับหนี้ของรัฐบาลที่ทั้งที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันและหนี้ ที่เสนอเพิ่มเติม
- 8) ผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของปีงบประมาณที่ล่วงมาแล้ว
- 9) ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

มาตรา 11 ในการเสนองบประมาณต่อรัฐสภานั้น ถ้าประมาณการรายรับประเภทรายได้ตามที่มีกฎหมายให้อำนาจจัดเก็บอยู่แล้วเป็นจำนวนต่ำกว่างบประมาณรายจ่ายทั้งสิ้นที่ขอตั้ง ให้แถลงวิธีหาเงินส่วนที่ขาดดุลต่อรัฐสภาด้วย แต่ถ้าเป็นจำนวนสูงกว่าก็ให้แถลงวิธีที่จะจัดการแก่ส่วนที่เกินดุลนั้นด้วย

ในกรณีที่ต้องมีการกู้เงินเพื่อชดเชยการขาดดุลงบประมาณ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินและการคลังของรัฐและกฎหมายว่าด้วยการบริหารหนี้สาธารณะ

มาตรา 12 ในกรณีที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีออกใช้ไม่ทันปีงบประมาณใหม่ ให้ใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณที่ล่วงมาแล้วไปพลางก่อนได้ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ผู้อำนวยการกำหนดโดยอนุมัตินายกรัฐมนตรี

มาตรา 13 การเสนองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมต่อรัฐสภา ให้คณะรัฐมนตรีเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม โดยให้แสดงผลและเงินที่พึงได้มาสำหรับจ่ายตามงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมที่ขอตั้งด้วยวิธีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม ให้เป็นไปตามที่ผู้อำนวยการกำหนด

มาตรา 14 งบประมาณรายจ่ายที่กำหนดในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม อาจจำแนกได้ดังต่อไปนี้

- 1) งบประมาณรายจ่ายงบกลาง
- 2) งบประมาณรายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณ
- 3) งบประมาณรายจ่ายบูรณาการ
- 4) งบประมาณรายจ่ายบุคลากร
- 5) งบประมาณรายจ่ายสำหรับทุนหมุนเวียน
- 6) งบประมาณรายจ่ายเพื่อการชำระหนี้ภาครัฐ
- 7) งบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลัง
- 8) งบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินทุนสำรองจ่าย

การจำแนกรายจ่ายใดเป็นงบประมาณรายจ่ายตามประเภทที่กำหนดในวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามที่ผู้อำนวยการกำหนด

มาตรา 15 งบประมาณรายจ่ายงบกลาง ได้แก่ งบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อจัดสรรให้แก่หน่วยรับงบประมาณใช้จ่าย โดยแยกต่างหากจากงบประมาณรายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณ และให้มีรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นด้วย

มาตรา 16 งบประมาณรายจ่ายบูรณาการ ได้แก่ งบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้สำหรับแผนงานบูรณาการที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติ โดยมีหน่วยรับงบประมาณตั้งแต่ 2 หน่วย ขึ้นไป ร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ

งบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้สำหรับแผนบูรณาการตามวรรคหนึ่ง ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

มาตรา 17 งบประมาณรายจ่ายบุคลากร ได้แก่ งบประมาณรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคลากรภาครัฐ

มาตรา 18 งบประมาณรายจ่ายข้ามปีจะมีได้ในกรณีที่คาดว่าจะใช้งบประมาณรายจ่ายให้เสร็จทันภายในปีงบประมาณไม่ได้ โดยต้องกำหนดเวลาสิ้นสุดไว้ด้วย

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายข้ามปีให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ผู้อำนวยการกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

และมาตรา 47 กำหนดให้หน่วยรับงบประมาณจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ภายในหน่วยรับงบประมาณตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณกำหนด ดังนั้นเพื่อให้หน่วยรับงบประมาณมีระบบติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของ



หน่วยรับงบประมาณ ให้หน่วยรับงบประมาณถือปฏิบัติ จึงกำหนดหลักเกณฑ์ตามหนังสือ ด่วนที่สุด ที่ นร 0729.1/ว 51 ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2562 เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผล ตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

เพื่อให้หน่วยรับงบประมาณควรมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ อย่างต่อเนื่องและเปิดเผยต่อสาธารณะ ตามกระบวนการงบประมาณ ก่อให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดอาศัยอำนาจตาม มาตรา 8 มาตรา 46 มาตรา 47 มาตรา 48 มาตรา 49 มาตรา 50 และมาตรา 51 แห่ง พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณจึงวางหลักเกณฑ์และ วิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับ งบประมาณไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผล ตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ

ข้อ 2 หลักเกณฑ์นี้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 12 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562

ข้อ 3 ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยรับงบประมาณ” หมายความว่า หน่วยงานของรัฐที่ขอรับหรือ ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่าย และให้หมายความรวมถึงสภาภาษีด้วย

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า 1) ส่วนราชการ 2) รัฐวิสาหกิจ 3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และ องค์การอัยการ 4) องค์การมหาชน 5) ทุณฑมนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล 6) องค์การปกครองส่วน ท้องถิ่น 7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ส่วนราชการ” หมายความว่า 1) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่า ด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล กิจกรรมของรัฐซึ่งมีกฎหมายตั้งขึ้น หรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็น เจ้าของ 2) บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจตาม 1) มีทุนรวมอยู่ด้วย เกินร้อยละห้าสิบ 3) บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจตาม 1) หรือ 2)

“องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น” หมายความว่า องค์การบริหารส่วน จังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์การปกครองส่วน ท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้ง

“แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ” หมายความว่า แผน ที่ต้องแสดงถึงวัตถุประสงค์ ความเชื่อมโยง แผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับ งบประมาณกับผลผลิต/โครงการ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง แผนงบประมาณ เป้าประสงค์เชิง

ยุทธศาสตร์ชาติภายใต้แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ อันสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีค่าเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อแสดงถึงผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่จะได้รับการใช้จ่ายงบประมาณ

ข้อ 4 การติดตามและประเมินผลตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

1) ให้อำนาจรับงบประมาณทบทวนและปรับปรุง เป้าหมาย ผลผลิต/โครงการ กิจกรรมตัวชี้วัดผลสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ และประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณในปีที่ขอตั้งงบประมาณให้มีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนแม่บทอื่นๆ โดยสามารถเชื่อมโยงมาที่เป้าหมายการให้บริการกระทรวง/หน่วยงาน และผลผลิต/โครงการ เพื่อสะท้อนถึงความสำเร็จของการดำเนินงานการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณและส่งให้สำนักงานงบประมาณภายในระยะเวลาที่กำหนด

2) หน่วยรับงบประมาณจะต้องศึกษา วิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล แผนงาน/โครงการที่สำคัญตามนโยบายของรัฐบาลเพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ ให้มีความครอบคลุมในทุกมิติโดยเฉพาะผลกระทบต่อความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป และต้องมีการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) ตามงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อวัดระดับความสำเร็จในเชิงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าจากการปฏิบัติภารกิจจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ รวมทั้งวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการก่อนการขอรับจัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงถึงความจำเป็น ความสอดคล้อง ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนแม่บทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความเป็นไปได้ของโครงการ และความคุ้มค่าจากการใช้จ่ายงบประมาณ รวมถึงความพร้อมและความเสี่ยงในด้านต่างๆ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานงบประมาณกำหนด และส่งผลการวิเคราะห์มาพร้อมคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี

สำนักงานงบประมาณจะนำผลการวิเคราะห์ 1) และ 2) มาประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

3) ให้อำนาจรับงบประมาณจัดทำแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง แผนงบประมาณ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ชาติภายใต้แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศอันสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อแสดงถึงผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่จะได้รับการใช้จ่ายงบประมาณ

4) ให้หน่วยรับงบประมาณรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ หรือตามที่ได้ตกลงกับสำนักงานงบประมาณ ภายใต้แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข และจัดส่งด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐหรือวิธีการอื่นใด เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาสภายใน 15 วันนับแต่วันสิ้นไตรมาส และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายในปีงบประมาณที่สิ้นสุด รวมทั้งผลการปฏิบัติงานต่อสำนักงานงบประมาณภายใน 45 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ ตามที่สำนักงานงบประมาณกำหนด

การรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณตามวรรคหนึ่งให้หน่วยรับงบประมาณจัดทำตามแบบและระยะเวลาที่สำนักงานงบประมาณกำหนด ประกอบด้วย

1) การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้องยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ แผนงาน ผลผลิต/โครงการ และกิจกรรมการดำเนินงาน

2) การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละระดับ

3) ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ

4) ปัญหาหรืออุปสรรค

5) ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินการ

ในกรณีที่หน่วยรับงบประมาณไม่รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณดังกล่าวภายในระยะเวลาที่สำนักงานงบประมาณกำหนด หรือมีรายการไม่ครบถ้วนตามแบบที่สำนักงานงบประมาณกำหนด สำนักงานงบประมาณจะรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐหรือวิธีการอื่นใด และรายงานต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัด หรือรัฐมนตรีซึ่งกฎหมายกำหนดให้มีหน้าที่กำกับหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณ หรือรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมายเพื่อทราบ

1) ให้หน่วยงานรับงบประมาณรายงานผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ และจัดส่งด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐหรือวิธีการอื่นใด เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาสภายใน 30 วันนับแต่วันสิ้นไตรมาสและรายงานผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ภายใน 45 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

การรายงานผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับตามวรรคหนึ่งให้หน่วยรับงบประมาณจัดทำตามแบบที่สำนักงานงบประมาณกำหนด ประกอบด้วย

1) ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรมหรือการดำเนินงาน

2) ความสอดคล้องกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3) เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ

4) ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ

5) ปัญหาหรืออุปสรรค

6) ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินการ

ในกรณีที่หน่วยรับงบประมาณไม่รายงานผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวภายในระยะเวลาที่สำนักงบประมาณกำหนด หรือมีรายการไม่ครบถ้วนตามแบบที่สำนักงบประมาณกำหนด สำนักงบประมาณจะรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐหรือวิธีการอื่นใด และรายงานต่อรัฐมนตรีเพื่อทราบ

หากประเมินผลสัมฤทธิ์ของการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณใดไม่ได้ตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนด ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณจะจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้หน่วยรับงบประมาณปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด และรายงานรัฐมนตรีเจ้าสังกัด หรือรัฐมนตรีซึ่งกฎหมายกำหนดให้มีหน้าที่กำกับหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณ หรือรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมาย เพื่อทราบ และในกรณีที่หน่วยรับงบประมาณไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด ให้ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณรายงานต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อสั่งการตามที่เห็นสมควร

1) ให้หน่วยรับงบประมาณรายงานการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายประจำปีการโอนงบประมาณแผนงานบูรณาการ และการโอนงบประมาณแผนงานบุคลากรตามแบบรายงานและระยะเวลาที่สำนักงบประมาณกำหนด

2) สำนักงบประมาณจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน ผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี และผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณเสนอต่อคณะรัฐมนตรีภายใน 90 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

3) สำนักงบประมาณจัดทำรายงานสรุปการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายประจำปี การโอนงบประมาณรายจ่ายงบกลางระหว่างรายการ การโอนงบประมาณแผนงานบูรณาการ และการโอนงบประมาณงบบุคลากรระหว่างหน่วยรับงบประมาณเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อรายงานต่อรัฐสภาภายใน 30 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ทั้งนี้ สำนักงบประมาณอาจกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติ เพื่อกำหนดขอบเขตการติดตาม และประเมินผลตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณได้ตามความเหมาะสมและจำเป็น

### 5.2.3 ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562

ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 มาตราที่ 33 มาตรา 34 มาตรา 36 และมาตรา 47 ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณจึงได้วางระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 ส่งผลให้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถูกยกเลิกไป สำคัญในการดำเนินการตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 เพื่อให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งเป็นการบริหารงบประมาณที่มีความสอดคล้องกับระบบและวิธีการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยการจัดสรรงบประมาณให้กับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่า และกำหนดให้มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้หน่วยปฏิบัติสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างยืดหยุ่นคล่องตัว ให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานตามแผนงบประมาณ แผนการใช้จ่ายงบประมาณในลักษณะของการบูรณาการที่กำหนดไว้ มีการจัดทำค่าใช้จ่ายต่อหน่วย แผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณ การรายงานผล และสอดคล้องกับระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า โปร่งใส สามารถตรวจสอบและเปิดเผยสาธารณะได้ โดยกำหนดเป็น 6 หมวด ได้แก่ หมวด 1 บททั่วไป หมวด 2 แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ แบ่งเป็น ส่วนที่ 1 แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ สำหรับงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ ส่วนที่ 2 การปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หมวด 3 เงินจัดสรร หมวด 4 การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนหรือจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร หมวด 5 การบริหารงบประมาณรายจ่ายงบกลาง และหมวด 6 การประเมินผลและการรายงาน รวมถึงได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร พ.ศ. 2562

หลักการสำคัญของระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ ซึ่งเน้นหลักการเหตุผลความจำเป็น เพื่อใช้ในการบริหารรายจ่ายให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ ดังนี้

1) กำหนดให้ระเบียบมีความสอดคล้องกับระบบและวิธีการจัดการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

2) กำหนดให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเตรียมความพร้อมในการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามรายการที่ระบุในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี แผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายผลผลิต/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนงบประมาณ เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ่มค่าตลอดจนบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ตามแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ



3) กำหนดให้หัวหน้าส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณไปดำเนินการจัดทำผลผลิต/โครงการได้ทันทีที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณโดยไม่ต้องยื่นคำขอรับการจัดสรรงบประมาณ และมอบอำนาจให้โอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายได้ตามระเบียบที่กำหนดไว้ ซึ่งจะมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นต่อการบริหารงบประมาณสูง

4) สำนักงบประมาณมีอำนาจกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณตามระเบียบนี้หรือนอกเหนือจากระเบียบนี้ได้ตามความเหมาะสมและจำเป็น

5) มีการกำหนดเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ คือ การจัดทำค่าใช้จ่ายต่อหน่วย การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การรายงานผล การจัดทำและรับส่งข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการจัดทำงบประมาณโดยยึดหลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล อันได้แก่ ความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบและสามารถเปิดเผยต่อสาธารณะ

สำหรับการกำหนดนิยามที่สำคัญในการบริหารงบประมาณ ผู้วิจัยขอเสนอ เฉพาะคำนิยามที่สำคัญ ได้แก่

*หน่วยรับงบประมาณ* หมายความว่า หน่วยรับงบประมาณตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561

*งบประมาณรายจ่าย* หมายความว่า จำนวนเงินอย่างสูงที่อนุญาตให้จ่ายหรือให้ก่อนนี้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย

*แผนงาน* หมายความว่า แผนงานที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย หรือที่กำหนดขึ้นใหม่ระหว่างปีงบประมาณ

*ผลผลิต* หมายความว่า ผลผลิตที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย หรือที่กำหนดขึ้นใหม่ระหว่างปีงบประมาณ

*โครงการ* หมายความว่า โครงการที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย หรือที่กำหนดขึ้นใหม่ระหว่างปีงบประมาณ

*แผนการปฏิบัติงาน* หมายความว่า แผนการปฏิบัติงานของหน่วยรับงบประมาณในรอบปีงบประมาณ

*แผนการใช้จ่ายงบประมาณ* หมายความว่า แผนแสดงรายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณสำหรับหน่วยรับงบประมาณเพื่อดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานในรอบปีงบประมาณ

*งบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ* หมายความว่า งบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้ในแผนงานบูรณาการตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย

ผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการ หมายความว่า ผู้ที่คณะรัฐมนตรีมอบหมายให้เป็นประธานคณะกรรมการจัดทำงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ หรือมอบหมายให้เป็นผู้กำกับแผนงานบูรณาการไว้เป็นการเฉพาะ

การโอนงบประมาณรายจ่าย หมายความว่า การโอนจำนวนเงินงบประมาณรายจ่ายที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายจากแผนงาน หรือผลผลิต หรือโครงการ หรือรายการใดๆ ไปตั้งเป็นงบประมาณรายจ่ายของแผนงาน หรือผลผลิต หรือโครงการ หรือรายการอื่น

เงินจัดสรร หมายความว่า ส่วนหนึ่งของงบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรรให้จ่าย หรือให้ก่อหนี้ผูกพันในระยะเวลาหนึ่ง

การโอนเงินจัดสรร หมายความว่า การโอนจำนวนเงินงบประมาณรายจ่ายที่สำนักงานประมาณอนุมัติเงินจัดสรรจากแผนงาน หรือผลผลิต หรือโครงการ หรือรายการใดๆ ไปตั้งเป็นเงินจัดสรรของแผนงาน หรือผลผลิต หรือโครงการ หรือรายการอื่น

การเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงรายการหรือจำนวนของเงินจัดสรรที่ได้รับอนุมัติเงินจัดสรรจากสำนักงานประมาณ

โดยมีสาระสำคัญในหมวดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

หมวด 1 บททั่วไป

ข้อ 5 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การโอนเงินจัดสรร การเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร การรายงานการโอนเงินจัดสรร และการรายงานการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ให้ดำเนินการตามวิธีการและรายละเอียดที่กำหนดไว้ในแต่ละประเภทรายจ่ายตามระเบียบนี้ โดยให้ทำตามแบบที่สำนักงานประมาณกำหนด

ข้อ 6 การให้ความเห็นชอบ อนุมัติ อนุญาต หรือการรายงานแล้วแต่กรณี ในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การโอนงบประมาณรายจ่าย การอนุมัติเงินจัดสรร การโอนเงินจัดสรร การเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรและการรายงานผล หรือกิจการอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงบประมาณ ให้จัดทำและรับส่งข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ หรือระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สำนักงานประมาณกำหนด

การจัดทำและรับส่งข้อมูลตามวรรคหนึ่งให้ถือว่าวันที่ได้จัดส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในระบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างถูกต้องครบถ้วนแล้ว เป็นวันที่ได้รับความเห็นชอบ อนุมัติ ได้รับอนุญาต ได้รายงานผล หรือได้จัดส่งเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วแต่กรณี

กรณีที่ไม่สามารถใช้เครือข่ายระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ หรือระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สำนักงานประมาณกำหนดให้ดำเนินการโดยใช้เอกสารกระดาษ และให้ถือว่าวันที่ได้

จัดส่งเอกสารนั้นเป็นวันที่ได้รับความเห็นชอบ ได้รับอนุมัติ ได้รับอนุญาต ได้รายงานผล หรือได้จัดส่งเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วแต่กรณี

ข้อ 7 การปฏิบัติที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้ ให้ขอทำความเข้าใจตกลงกับสำนักงบประมาณ

*หมวด 2 แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ*

ข้อ 8 หน่วยรับงบประมาณจะต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผูกพันงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย และเพื่อใช้ในการกำกับดูแล และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ โดยแผนดังกล่าวจะต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติราชการของหน่วยรับงบประมาณภายใต้ยุทธศาสตร์ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ โดยมีเป้าหมายตัวชี้วัด รายการและวงเงินงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภา เพื่อแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ หรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ

ข้อ 9 ให้หน่วยรับงบประมาณส่งแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สำนักงบประมาณไม่น้อยกว่า 15 วันก่อนวันเริ่มปีงบประมาณ เว้นแต่กรณีที่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมหรือตามกฎหมายว่าด้วยการโอนงบประมาณรายจ่ายให้จัดส่งให้สำนักงบประมาณ ภายในระยะเวลาที่สำนักงบประมาณกำหนดเป็นกรณีไป

ข้อ 10 กรณีที่คณะรัฐมนตรีกำหนดให้มีแผนงาน ผลผลิต หรือโครงการชิ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ ให้หน่วยรับงบประมาณที่มีงบประมาณตามแผนงาน ผลผลิต หรือโครงการที่กำหนดขึ้นใหม่นั้น จัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวิธีการที่กำหนดไว้ในหมวดนี้ หรือตามที่สำนักงบประมาณจะกำหนดเพิ่มเติม และส่งให้สำนักงบประมาณ ในระยะเวลาที่สำนักงบประมาณกำหนด

ข้อ 11 เมื่อสำนักงบประมาณให้ความเห็นชอบแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณแล้ว ให้หน่วยรับงบประมาณแจ้งให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือรัฐมนตรีที่กำกับดูแลหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณ หรือรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมาย แล้วแต่กรณีทราบ เพื่อใช้ในการกำกับดูแลและติดตาม การปฏิบัติงานและการใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผูกพันงบประมาณ

ส่วนที่ 1 แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ สำหรับงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ

ข้อ 12 ให้หน่วยรับงบประมาณที่มีงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ จัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ จำแนกตามแผนงานบูรณาการ ผลผลิต โครงการที่ได้รับงบประมาณ โดยแผนดังกล่าวจะต้องแสดงถึงวัตถุประสงค์ ความเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติ

ราชการของหน่วยรับงบประมาณกับเป้าหมายร่วม ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ โดยมีเป้าหมาย ตัวชี้วัด รายการและวงเงินงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภา เพื่อแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ หรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ

ข้อ 13 หน่วยรับงบประมาณที่เป็นเจ้าภาพหลักของแผนงานบูรณาการมีหน้าที่รวบรวมและพิจารณาภาพรวมความสอดคล้องของแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายบูรณาการของหน่วยรับงบประมาณภายใต้แผนบูรณาการ เพื่อเสนอผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนส่งสำนักงบประมาณ

แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายบูรณาการที่ผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการให้ความเห็นชอบแล้ว ให้หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพหลักส่งให้สำนักงบประมาณ ไม่น้อยกว่า 15 วันก่อนวันเริ่มงบประมาณ เว้นแต่กรณีที่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือตามกฎหมายว่าด้วยการโอนงบประมาณรายจ่าย หรือตามที่ได้มีการโอนงบประมาณรายจ่ายตามมาตรา 35(3) ของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2561 ให้จัดส่งสำนักงบประมาณภายในระยะเวลาที่สำนักงบประมาณกำหนดเป็นกรณีไป

ข้อ 14 เมื่อสำนักงบประมาณให้ความเห็นชอบแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณสำหรับงบประมาณรายจ่ายบูรณาการแล้ว ให้หน่วยรับงบประมาณดำเนินการ ดังนี้

1) หน่วยรับงบประมาณที่เป็นเจ้าภาพหลัก ส่งแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบแล้ว ให้ผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการเพื่อใช้ในการกำกับดูแลและติดตาม การปฏิบัติงานและการใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผู้กัพนงงบประมาณ ตามแผนงานบูรณาการ และรายงานรัฐมนตรีเจ้าสังกัดเพื่อทราบด้วย

2) หน่วยรับงบประมาณอื่น ยกเว้นหน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญและองค์กรอัยการ ให้จัดส่งแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในส่วนที่หน่วยงานได้รับงบประมาณ ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือรัฐมนตรีที่กำกับดูแลหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณ หรือรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมาย แล้วแต่กรณีทราบ เพื่อใช้ในการกำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผู้กัพนงงบประมาณ

ส่วนที่ 2 การปรับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

ข้อ 15 การปรับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่สำนักงบประมาณให้ความเห็นชอบแล้ว ให้กระทำได้ในกรณี ดังนี้

1) เมื่อกรณีมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือตัวชี้วัด ของแผนงาน ผลผลิตหรือโครงการให้แตกต่างไปจากที่สำนักงบประมาณได้ให้ความเห็นชอบแล้ว

2) เมื่อมีการโอนงบประมาณรายจ่ายไปให้หน่วยรับงบประมาณอื่นตามวิธีการที่กฎหมายกำหนด

3) เมื่อคณะรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือรัฐมนตรีที่กำกับดูแลหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณมีนโยบายใหม่ และมีความจำเป็นต้องปรับปรุงเป้าหมายของแผนงาน ผลผลิตหรือโครงการให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดขึ้นใหม่นั้น

ข้อ 16 การปรับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้ดำเนินการดังนี้

1) การปรับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ ให้หน่วยรับงบประมาณเสนอขอปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือรัฐมนตรีที่กำกับดูแลหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณ หรือรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมายให้ความเห็นชอบในหลักการก่อน เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว ให้หน่วยรับงบประมาณส่งแผนดังกล่าวให้สำนักงานงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบ

2) การปรับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณบูรณาการให้หน่วยรับงบประมาณเสนอขอปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณต่อผู้มีอำนาจกำกับแผนบูรณาการ โดยเสนอผ่านหน่วยรับงบประมาณเจ้าภาพหลัก เมื่อผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการให้ความเห็นชอบในหลักการแล้ว ให้หน่วยงานเจ้าภาพหลักส่งแผนดังกล่าวให้สำนักงานงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบ

การปรับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวรรคหนึ่งในกรณีที่ต้องมีการโอนงบประมาณรายจ่าย โอนเงินจัดสรร และหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ให้หน่วยรับงบประมาณขออนุมัติต่อสำนักงานงบประมาณพร้อมกับการส่งแผนให้สำนักงานงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบ

การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรที่ไม่มีผลทำให้เป้าหมายหรือตัวชี้วัดของแผนงาน ผลผลิต หรือโครงการเปลี่ยนแปลงไป ไม่เป็นเหตุในการปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

ข้อ 17 เมื่อสำนักงานงบประมาณให้ความเห็นชอบการปรับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณแล้ว ให้ถือปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในข้อ 11 หรือข้อ 14 แล้วแต่กรณี

### หมวด 3 เงินจัดสรร

ข้อ 18 สำนักงานงบประมาณจะอนุมัติเงินจัดสรรในวงเงินที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หรือตามที่สำนักงานงบประมาณกำหนด โดยหน่วยรับงบประมาณไม่ต้องยื่นคำขออนุมัติเงินจัดสรร



ในกรณีที่เป็งบประมาณรายจ่ายตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรืองบประมาณรายจ่ายที่โอนมาจากหน่วยรับงบประมาณอื่นตามวิธีการที่กฎหมายกำหนด สำนักงบประมาณอาจกำหนดให้หน่วยรับงบประมาณต้องยื่นคำขออนุมัติเงินจัดสรรได้

ข้อ 19 สำนักงบประมาณจะอนุมัติเงินจัดสรรสำหรับงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลังและงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินทุนสำรองจ่าย ให้กรมบัญชีกลางเพื่อดำเนินการเบิกหักผลึกส่งชดใช้เงินคงคลัง โดยกรมบัญชีกลางไม่ต้องยื่นคำขออนุมัติเงินจัดสรร

ข้อ 20 สำนักงบประมาณจะอนุมัติเงินจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อการชำระหนี้ภาครัฐให้หน่วยรับงบประมาณโดยหน่วยรับงบประมาณไม่ต้องยื่นคำขออนุมัติเงินจัดสรร

ข้อ 21 เมื่อได้รับการอนุมัติเงินจัดสรรจากสำนักงบประมาณแล้ว สำหรับกรณีที่ต้องดำเนินการหรือเบิกจ่ายโดยสำนักงานในส่วนภูมิภาค ให้หน่วยรับงบประมาณเร่งดำเนินการส่งเงินจัดสรรต่อไปยังสำนักงานในส่วนภูมิภาคภายใน 15 วันนับแต่วันที่ได้รับอนุมัติเงินจัดสรร

*หมวด 4 การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร*

ข้อ 22 การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ต้องเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หน่วยรับงบประมาณต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใส คุ่มค่าและประหยัด และคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการดำเนินการด้วย

ข้อ 23 งบประมาณรายจ่ายที่กำหนดไว้ในแต่ละรายการตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายให้ใช้จ่ายตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

- 1) งบประมาณรายจ่ายแผนงานตามยุทธศาสตร์ ให้ใช้สำหรับการดำเนินการภารกิจที่ได้รับมอบหมายในเชิงนโยบาย
- 2) งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการ ให้ใช้จ่ายตามภารกิจของหน่วยรับงบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนงานบูรณาการ
- 3) งบประมาณรายจ่ายแผนงานพื้นฐาน ให้ใช้สำหรับการบริหารงานตามหน้าที่และอำนาจของหน่วยรับงบประมาณ
- 4) งบประมาณรายจ่ายแผนงานบุคลากรภาครัฐ ให้ใช้สำหรับการบริหารงานบุคลากรภาครัฐ
- 5) งบประมาณรายจ่ายสำหรับทุนหมุนเวียน ให้นำไปจ่ายแก่เงินทุนหมุนเวียนตามวงเงินที่กำหนดในการอนุมัติเงินจัดสรร

6) งบประมาณรายจ่ายแผนงานบริหารจัดการหนี้ภาครัฐให้ใช้สำหรับชำระต้นเงินกู้ ดอกเบี้ยเงินกู้ หรือค่าใช้จ่ายในการบริหารหนี้ ตามแผนการบริหารหนี้สาธารณะ หรือแผนการบริหารหนี้ของหน่วยรับงบประมาณ

7) งบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลัง และงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินทุนสำรองจ่าย ให้เบิกจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลังและเงินทุนสำรองจ่ายตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ข้อ 24 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะครุภัณฑ์ การสำรวจออกแบบบูรณาการก่อสร้างโดยละเอียด การกำหนดจำนวนเนื้อที่ของที่ดิน สถานที่ตั้ง และราคา ตลอดจนการดำเนินการจัดทำให้หัวหน้าหน่วยรับงบประมาณรับผิดชอบดูแลให้การจัดการครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เป็นไปตามความจำเป็น เหมาะสม อย่างโปร่งใส คุ่มค่าและประหยัด รวมทั้งเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง และมาตรฐานของทางราชการอย่างเคร่งครัด

ข้อ 25 ในกรณีที่หน่วยรับงบประมาณมีความจำเป็นต้องโอนงบประมาณรายจ่าย โอนเงินจัดสรรหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ให้ดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ เพิ่มคุณภาพการให้บริการ พัฒนาบุคลากร พัฒนาเทคโนโลยี จะต้องแสดงเหตุผลความจำเป็นหรือความเหมาะสมได้ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประชาชน ความประหยัด ความคุ้มค่า ความโปร่งใส รวมทั้งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ และเป้าหมายการให้บริการกระทรวงด้วย

ข้อ 26 การโอนงบประมาณรายจ่าย หรือการโอนเงินจัดสรรจากแผนงานหนึ่งไปตั้งจ่ายในแผนงานอื่น ให้กระทำได้เฉพาะการโอนระหว่างแผนงานพื้นฐาน หรือระหว่างแผนยุทธศาสตร์ หรือระหว่างแผนงานพื้นฐานและแผนงานยุทธศาสตร์ ภายในหน่วยรับงบประมาณเดียวกัน โดยให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ เว้นแต่จะมีกฎหมายบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น

ข้อ 27 การโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรที่ได้รับอนุมัติให้ขยายเวลาเบิกจ่ายเงินจากคลังให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณก่อน

ข้อ 28 นอกจากกรณีที่กำหนดในข้อ 23 ข้อ 26 และข้อ 27 การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรจากผลผลิต หรือโครงการใดๆ ไปตั้งจ่ายในผลผลิต หรือโครงการอื่นๆ ภายในแผนงานเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของเงินจัดสรร สำหรับงบประมาณรายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณ และงบประมาณรายจ่ายบูรณาการให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรร หรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ที่สำนักงบประมาณกำหนด

ข้อ 29 กรณีที่หลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ที่สำนักงบประมาณกำหนดตามข้อ 28 กำหนดให้หน่วยรับงบประมาณสามารถโอนเงินจัดสรรหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรรายการใดก็ได้ โดยไม่ต้องขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ เมื่อหน่วยรับงบประมาณดำเนินการโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรรายการใดแล้วให้จัดส่งรายงานการโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ตามแบบที่สำนักงบประมาณกำหนดภายใน 15 วันนับแต่วันที่มีการโอนเงินจัดสรร และหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรนั้นด้วย และสำนักงบประมาณจะเผยแพร่รายงานดังกล่าวต่อสาธารณะ โดยระบบอิเล็กทรอนิกส์

#### หมวด 5 การบริหารงบประมาณรายจ่ายงบกลาง

ข้อ 30 สำนักงบประมาณจะขออนุมัติเงินจัดสรรงบกลางให้กรมบัญชีกลางตามวงเงินที่ระบุในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย เพื่อหน่วยรับงบประมาณขอเบิกจ่ายกับกรมบัญชีกลางได้ตามจำนวนที่ต้องจ่ายจริง สำหรับงบประมาณรายจ่ายงบกลาง รายการต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) เงินเบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ
- 2) เงินช่วยเหลือข้าราชการ ลูกจ้างและพนักงานของรัฐ
- 3) เงินเลื่อนเงินเดือนและเงินปรับวุฒิข้าราชการ
- 4) เงินสำรอง เงินสมทบ และเงินชดเชยของข้าราชการ
- 5) เงินสมทบของลูกจ้างประจำ
- 6) ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลของข้าราชการ ลูกจ้างและพนักงานของรัฐ
- 7) ค่าใช้จ่ายในการปรับเงินค่าตอบแทนบุคลากรภาครัฐ
- 8) ค่าใช้จ่ายชดใช้เงินตรองราชการเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณี

ฉุกเฉิน

รายการตาม 1) 2) 4) 5) 6) 7) และ 8) ให้เบิกจ่ายโดยตรง ส่วนรายการตาม 3) ให้โอนไปตั้งจ่ายในงบประมาณรายจ่ายงบกลางของหน่วยรับงบประมาณ

ข้อ 31 หน่วยรับงบประมาณใดมีความจำเป็นต้องขอรับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายงบกลางรายการใด นอกเหนือจากรายการตามข้อ 30 ให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ โดยให้แสดงเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่าย รายละเอียดและจำนวนงบประมาณที่จะขอใช้ และยื่นคำขออนุมัติตั้งงบประมาณรายจ่ายงบกลางพร้อมกับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายเดือน พร้อมทั้งระบุสำนักเบิกที่จะเบิกจ่ายด้วย

ข้อ 32 การยื่นคำขอของงบประมาณรายจ่ายงบกลางนอกจากรายการตามข้อ 30 เพื่อสมทบใช้ในแผนงานบูรณาการ ให้หน่วยรับงบประมาณเสนอขอความเห็นชอบจากผู้มี

อำนาจกำกับแผนงานบูรณาการผ่านหน่วยรับงบประมาณที่เป็นเจ้าภาพหลัก เมื่อผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการให้ความเห็นชอบแล้ว ให้หน่วยรับงบประมาณส่งคำขออนุมัติเงินจัดสรรต่อสำนักงบประมาณ

ข้อ 33 นอกเหนือจากที่กำหนดในหมวดนี้ การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรงบประมาณรายจ่ายงบกลาง ให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรที่สำนักงบประมาณกำหนดตามข้อ 28 โดยอนุโลม เว้นแต่มีระเบียบที่สำนักงบประมาณกำหนดไว้เฉพาะ

งบประมาณรายจ่ายงบกลางที่หน่วยงานรับงบประมาณได้รับจัดสรร เมื่อได้นำไปใช้จ่ายบรรลุวัตถุประสงค์ หรือดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างแล้วมีงบประมาณเหลือจ่าย หรือคาดการณ์ได้แน่ชัดแล้วว่า จะเหลือจ่ายให้นำส่งคืนสำนักงบประมาณภายใน 15 วันนับแต่วันที่ทราบยอดงบประมาณเหลือจ่ายดังกล่าว

#### หมวด 6 การประเมินผลและการรายงานผล

ข้อ 34 เพื่อประโยชน์ในการติดตามประเมินผล ให้หน่วยรับงบประมาณ รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกำหนด โดยให้จัดทำรายงาน ดังนี้

1) รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือตามที่ได้ตกลงกับสำนักงบประมาณ ภายใต้แผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาสภายใน 15 วันนับแต่วันสิ้นไตรมาส

2) รายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปประเทศโดยมีค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนจัดส่งสำนักงบประมาณภายใน 45 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

3) รายงานการปรับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การใช้งบประมาณรายจ่ายและการโอนเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร

ข้อ 35 เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงานบูรณาการ ให้หน่วยรับงบประมาณที่เป็นเจ้าภาพหลัก จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณของแผนงานบูรณาการ ตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ หรือตามที่ได้ตกลงกับสำนักงบประมาณ ตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงบประมาณกำหนด จัดส่งให้สำนักงบประมาณภายใน 15 วันนับแต่วันสิ้นไตรมาส

ข้อ 36 สำนักงานประมาณจะใช้ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประกอบการพิจารณาจัดทำงบประมาณรายจ่ายในปีงบประมาณต่อไปด้วย

ข้อ 37 สำนักงานประมาณจะรวบรวมรายงานตามข้อ 34 และข้อ 35 เสนอต่อคณะรัฐมนตรีภายใน 90 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคจากการใช้งบประมาณรายจ่าย เพื่อให้หน่วยรับงบประมาณดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด

ในกรณีที่หน่วยรับงบประมาณใดไม่ปรับปรุงแก้ไข หรือจัดทำรายงานตามระยะเวลาที่กำหนดสำนักงานประมาณจะรายงานผลต่อคณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี เจ้าสังกัด หรือรัฐมนตรีที่กฎหมายกำหนดให้มีเจ้าหน้าที่กำกับหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณ หรือผู้รักษาการตามกฎหมายแล้วแต่กรณี

หลักเกณฑ์ ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร พ.ศ. 2562

เพื่อให้การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร เป็นไปด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความ ในข้อ 28 ของระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ จึงกำหนดหลักเกณฑ์การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

ข้อ 3 เพื่อประโยชน์ในการควบคุมงบประมาณรายจ่าย ให้จำแนกประเภทรายจ่ายเป็น 5 งบรายจ่าย ดังนี้

1) งบบุคลากร หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคลากรภาครัฐ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว และค่าตอบแทนพนักงานราชการ

2) งบดำเนินงาน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค

3) งบลงทุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

4) งบเงินอุดหนุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเป็นค่าบำรุงหรือเพื่อช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เอกชนหรือกิจการอันเป็นสาธารณประโยชน์ รวมถึงเงินอุดหนุนสถาบันพระมหากษัตริย์ และการศาสนา ตลอดจนงบประมาณรายจ่ายของหน่วยงานของรัฐที่มีกฎหมายกำหนดให้ได้รับงบประมาณเงินอุดหนุน



งบเงินอุดหนุนมี 2 ประเภท ได้แก่

(1) เงินอุดหนุนทั่วไป หมายถึง เงินที่กำหนดให้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของรายการ

(2) เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ หมายถึง เงินที่กำหนดให้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของรายการและตามรายละเอียดที่สำนักงบประมาณกำหนด

รายจ่ายงบเงินอุดหนุนรายการใดจะเป็นรายจ่ายประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป หรือเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ให้เป็นไปตามที่สำนักงบประมาณกำหนด

5) งบรายจ่ายอื่น หมายถึง รายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะประเภท งบรายจ่ายใดรายจ่ายหนึ่ง รวมถึงรายจ่าย ดังนี้

(1) เงินราชการลับ

(2) เงินค่าปรับที่จ่ายคืนให้แก่ผู้ขายหรือผู้รับจ้าง

(3) ค่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษา วิจัย ประเมินผล หรือพัฒนาระบบต่างๆ ซึ่งมีใช้เพื่อการจัดหา หรือปรับปรุงครุภัณฑ์ ที่ดินและหรือสิ่งก่อสร้าง

(4) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว

(5) รายจ่ายเพื่อชำระหนี้เงินกู้

(6) ค่าใช้จ่ายสำหรับกองทุน หรือเงินทุนหมุนเวียน ที่ตั้งขึ้นภายในหน่วยรับงบประมาณ

(7) รายการที่สำนักงบประมาณกำหนดให้ใช้จ่ายในงบรายจ่ายนี้ เป็นกรณีไป

ข้อ 4 งบประมาณรายจ่ายที่กำหนดไว้ในแต่ละรายการตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย สำนักงบประมาณจะอนุมัติเงินจัดสรรให้เป็นงบรายจ่ายใดๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการใช้งบประมาณรายจ่าย ดังนี้

1) งบประมาณรายจ่ายตามแผนงานพื้นฐาน งบประมาณรายจ่ายแผนงานยุทธศาสตร์ และงบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการ จัดสรรเป็นงบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น

2) งบประมาณรายจ่ายตามแผนงานบุคลากรภาครัฐ จัดสรรเป็นงบบุคลากร งบดำเนินงาน และงบเงินอุดหนุน

3) งบประมาณรายจ่ายสำหรับทุนหมุนเวียน จัดสรรเป็นงบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น

4) งบประมาณรายจ่ายแผนงานบริหารจัดการหนี้ภาครัฐ งบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลัง และงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินทุนสำรองจ่าย จัดสรรเป็นงบรายจ่ายอื่น

ข้อ 5 การใช้งบประมาณรายจ่ายแต่ละงบรายจ่ายที่ได้รับอนุมัติจัดสรร หรือจากการโอนเงินจัดสรร หรือจากการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

1) งบบุคลากร ให้ใช้จ่ายเป็นรายการใดๆ ที่สำนักงบประมาณกำหนดว่าเป็นรายจ่ายในงบรายจ่ายนี้ และให้ถัวจ่ายกันได้ทั้งในงบรายจ่ายเดียวกันและอยู่ภายใต้แผนงานเดียวกัน

2) งบดำเนินงาน ให้ใช้จ่ายเป็นรายจ่ายใดๆ ที่กำหนดว่าเป็นรายจ่าย ในงบรายจ่ายนี้ และให้ถัวจ่ายกันได้ภายใต้แผนงานเดียวกัน เว้นแต่รายจ่ายลักษณะค่าสาธารณูปโภค ให้นำไปถัวจ่ายเป็นรายจ่ายในลักษณะอื่นเมื่อไม่มีหนี้ค่าสาธารณูปโภคค้างชำระ

3) งบลงทุน ให้ใช้จ่ายเป็นรายจ่ายใดๆ ที่กำหนดว่าเป็นรายจ่ายในงบรายจ่ายนี้

4) งบเงินอุดหนุน ให้ใช้จ่ายเป็นรายจ่ายใดๆ ที่กำหนดว่าเป็นรายจ่ายในงบรายจ่าย ดังนี้

(1) ประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป ให้ใช้จ่ายตามรายการและจำนวนเงินที่กำหนด

(2) ประเภทเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ให้ใช้จ่ายตามรายการ จำนวนเงินและรายละเอียดอื่นใดที่กำหนด และให้นำความใน 1) 2) และ 3) มาใช้บังคับโดยอนุโลม

5) งบรายจ่ายอื่น ให้ใช้จ่ายเป็นรายจ่ายใดๆ ที่กำหนดว่าเป็นรายจ่ายในงบรายจ่ายนี้ ตามรายการและจำนวนเงินที่กำหนด และให้นำความใน 1) 2) และ 3) มาใช้บังคับโดยอนุโลม

ข้อ 6 งบประมาณรายจ่ายตามเอกสารประกอบกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายที่ได้ปรับปรุงตามผลการพิจารณาของรัฐสภาแล้ว กรณีที่ระบุงเงินนอกงบประมาณไว้สำหรับผลิตหรือโครงการใด เมื่อสำนักงบประมาณอนุมัติเงินจัดสรรแล้ว ให้หน่วยรับงบประมาณพิจารณำเงินนอกงบประมาณตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยรับงบประมาณเพื่อสมทบกับเงินจัดสรรที่ได้รับเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผลิตหรือโครงการดังกล่าว

กรณีเป็นรายการในงบลงทุน และเอกสารประกอบกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายระบุจำนวนเงินนอกงบประมาณสำหรับรายการใด ให้หน่วยรับงบประมาณพิจารณำเงินนอกงบประมาณตามอำนาจหน้าที่เพื่อสมทบกับเงินจัดสรรตามจำนวนเงินนอกงบประมาณที่ระบุสำหรับรายการนั้น แต่หากใช้เงินนอกงบประมาณสมทบเกินกว่าจำนวนเงินตามเอกสารงบประมาณให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ

ข้อ 7 นอกเหนือจากที่กำหนดตามข้อ 6 กรณีที่หน่วยรับงบประมาณจะใช้เงินนอกงบประมาณสมทบเงินจัดสรร ให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณก่อน ยกเว้นกรณีนำไปสมทบกับเงินจัดสรรเป็นค่าใช้จ่าย ดังนี้

- 1) ค่าใช้จ่ายในการชำระหนี้เงินกู้ หรือดอกเบี้ยเงินกู้ และค่าใช้จ่ายตามคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาล
- 2) รายการครุภัณฑ์ที่มีวงเงินต่อหน่วยต่ำกว่าหนึ่งล้านบาท หรือค่าสิ่งก่อสร้างที่มีวงเงินต่อหน่วยต่ำกว่า 10 ล้านบาทตามลำดับ โดยสมทบได้ไม่เกินร้อยละสิบ
- 3) ค่าใช้จ่ายบุคลากร และงบบุคลากร

การอนุญาตให้หน่วยรับงบประมาณใช้เงินนอกงบประมาณสมทบงบบุคลากรตาม 3) กรณีเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับอัตรากำลังใหม่ ไม่ถือว่าเป็นการใช้เงินนอกงบประมาณสมทบ นั้นเป็นข้อผูกพันว่าสำนักงบประมาณได้ให้ความเห็นชอบหรือความยินยอมที่จะจัดสรรงบประมาณสำหรับอัตรากำลังใหม่ให้ต่อไป

ข้อ 8 กรณีมีความจำเป็นเพื่อจัดทำผลผลิตหรือโครงการให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หัวหน้าหน่วยรับงบประมาณอาจโอนเงินจัดสรรหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรภายใต้แผนงาน ผลผลิต หรือโครงการเดียวกันได้ โดยไม่ต้องขออนุมัติจากสำนักงบประมาณภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

- 1) ต้องมิใช่การโอนเงินจัดสรร หรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร จากรายการในงบบุคลากร รายการค่าครุภัณฑ์ที่มีวงเงินต่อหน่วยตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไป รายการค่าที่ดิน รายการสิ่งก่อสร้างที่มีวงเงินต่อหน่วยตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป หรือรายการก่อหนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ
- 2) ต้องไม่นำเงินไปกำหนดเป็นอัตรากำลังใหม่ รายการค่าจัดหาครุภัณฑ์ ยานพาหนะ รายการครุภัณฑ์ที่มีวงเงินต่อหน่วยตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไป รายการค่าที่ดิน รายการสิ่งก่อสร้างที่มีวงเงินต่อหน่วยตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป หรือค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราวที่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และต้องไม่เป็นการก่อก่อหนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ

กรณีมีเงินจัดสรรเหลือจ่ายจากการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ หรือจากการจัดซื้อจัดจ้างแล้วหัวหน้าหน่วยรับงบประมาณอาจโอนเงินจัดสรรหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรดังกล่าว ไปใช้จ่ายเป็นรายจ่ายใดๆ ภายใต้แผนงานผลผลิตหรือโครงการเดียวกัน และภายใต้เงื่อนไขตาม 2) ได้ โดยไม่ต้องขออนุมัติจากสำนักงบประมาณ

ข้อ 9 ในกรณีที่หน่วยรับงบประมาณได้รับอนุมัติจัดสรรงบประมาณสำหรับรายการครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่มีใ้รายการก่อก่อหนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ หากผลการจัดซื้อจัดจ้างสูงกว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรร หัวหน้าหน่วยรับงบประมาณอาจโอนเงินจัดสรรจากรายการอื่น ภายใต้

แผนงานเดียวกันหรือนำเงินนอกงบประมาณไปเพิ่มวงเงินรายการค่าครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างนั้นได้ไม่เกินร้อยละสิบของวงเงินที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ

รายการตามวรรคหนึ่งในกรณีที่เงินจัดสรรได้รวมรายการค่าครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างหลายหน่วยไว้ในรายการเดียวกัน ให้ถือว่าครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างหนึ่งหน่วยเป็นหนึ่งรายการ

ข้อ 10 การอนุมัติเงินจัดสรรงบประมาณรายจ่ายงบกลาง สำนักงบประมาณจะอนุมัติเงินจัดสรรเป็นงบรายจ่ายใดๆ ตามที่กำหนดในข้อ 3 ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายแต่ละกรณี

ทั้งนี้ ให้นำความตามข้อ 5 ข้อ 7 ข้อ 8 และข้อ 9 มาใช้กับการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรและการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรงบประมาณรายจ่ายงบกลางด้วย ยกเว้นการโอนเงินจัดสรรและเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรงบกลาง รายการสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

ข้อ 11 การโอนเงินจัดสรร และหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์นี้ ให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ

ซึ่งสรุปได้ว่า หลักการสำคัญของระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ ได้แก่

1) หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติทั่วไปในการบริหารงบประมาณ ต้องมีความสอดคล้องกับระบบและวิธีการจัดการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีการกำหนดวิธีการจัดสรรงบประมาณตาม พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีและเพิ่มเติม รวมถึงการโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่าย เพื่อให้ใช้จ่ายได้อย่างรวดเร็ว เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า มีการกำหนดการมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับหัวหน้าหน่วยรับงบประมาณ ในการบริหารงบประมาณได้อย่างยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง มีการกำหนดให้หน่วยรับงบประมาณ บริหารงบประมาณรายจ่ายให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามแผนงบประมาณและแผนงบประมาณเชิงบูรณาการที่กำหนดไว้ มีการกำหนดให้มีเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดทำและรับส่งข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การรายงานผล และการจัดทำค่าใช้จ่ายต่อหน่วย และมีการกำหนดให้การบริหารงบประมาณสอดคล้องกับหลักการของธรรมาภิบาล คือ ใช้จ่ายได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ คุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้และเปิดเผยต่อสาธารณชนได้

2) การบริหารงบประมาณรายจ่ายสำหรับหน่วยรับงบประมาณ โดยการจัดทำและปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย การใช้จ่ายจากงบประมาณรายจ่าย การโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่าย ซึ่งเป็นไปตามอำนาจของหัวหน้าหน่วยรับงบประมาณ ตามทำข้อตกลงกับสำนักงบประมาณ รวมถึงบางรายการต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีก่อน

3) การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณ ต้องจัดทำตามผลผลิตหรือโครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงตามวงเงินที่ระบุในเอกสาร พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งหน่วยรับงบประมาณจะต้องจัดทำหรือวางระบบข้อมูลเพื่อรองรับระบบการรายงานผลและการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามผลผลิต และหรือกิจกรรมหลัก พร้อมกับกำหนดค่าหรือเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดผลสำเร็จ เพื่อใช้ในการรายงานผลและติดตามประเมินผล

4) การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย เริ่มเมื่อ พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี ประกาศบังคับใช้ สำนักงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยรับงบประมาณเต็มตามวงเงินงบประมาณรายจ่าย หรือจัดสรรสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบแล้ว

5) การโอนจัดสรรงบประมาณ ให้จัดทำและรับส่งข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ (ระบบ GFMS)

6) การใช้รายจ่ายจากงบประมาณรายจ่ายตามรายการประกอบ พ.ร.บ. ตามที่ระบุในแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายประสิทธิภาพ/คุ้มค่า/โปร่งใสสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ รับผิดชอบการโอนเปลี่ยนแปลงให้คำนึงถึงประโยชน์ต่อประชาชน คุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ สอดคล้องต่อเป้าหมายการให้บริการ

7) หลักเกณฑ์การใช้จ่าย งบบุคลากรให้ใช้จ่ายตามประเภทรายการที่กำหนด งบดำเนินงานให้ใช้จ่ายตามประเภทรายการที่กำหนดโดยจ่ายได้ยกเว้น ค่าสาธารณูปโภค โอนได้ หากไม่มีหนี้ค้างชำระ งบลงทุนให้ใช้จ่ายตามประเภทรายการที่กำหนด งบเงินอุดหนุนให้ใช้จ่ายตามประเภทรายการที่กำหนด และงบรายจ่ายอื่นให้ใช้จ่ายตามประเภทรายการที่กำหนด

8) หลักการสำคัญของการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย เพื่อแก้ไขปัญหาในการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการ เพื่อพัฒนาบุคลากร และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัด โดยคำนึงถึงความประหยัด คุ้มค่า และต้องแสดงเหตุผล ความจำเป็น ความเหมาะสมได้ ต้องไม่ทำให้เป้าหมายผลผลิต/โครงการตามแผนฯเปลี่ยนแปลงลดลงในสาระสำคัญ ต้องไม่ทำให้ค่าสาธารณูปโภคค้างชำระเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

#### 5.2.4 พระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

พระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 สามารถสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1) การกำหนดนิยามคำว่า “หน่วยงานของรัฐ” ให้หมายถึง ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอัยการ องค์การ



มหาชน พุทธมนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นของรัฐ ตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้ครอบคลุมหน่วยงานของรัฐทุกประเภทที่จะต้องดำเนินการตามกรอบ วินัยการเงินการคลังที่ได้บัญญัติไว้ในกฎหมายฉบับนี้

2) กำหนดให้มี “คณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังภาครัฐ” ซึ่งมี นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นรองประธาน มีปลัดกระทรวงการคลัง เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ และผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง เป็น เลขานุการ โดยมีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำแผนการคลังระยะ ปานกลาง การกำหนด สัดส่วนเพื่อเป็นกรอบในการรักษาวินัยการเงินการคลังในด้านต่างๆ เช่น กำหนดสัดส่วนหนี้สาธารณะต่อ ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ กำหนดสัดส่วนงบประมาณเพื่อการชำระหนี้ภาครัฐ กำหนดสัดส่วนภาระ ที่รัฐต้องชดเชยค่าใช้จ่ายในการกำหนดกิจกรรม มาตรการ หรือโครงการที่มอบหมายให้หน่วยงานของรัฐ ดำเนินการ เป็นต้น

3) กำหนดวินัยในการดำเนินการทางการคลัง และการจัดทำงบประมาณ วินัย ด้านรายได้รายจ่าย การบริหารทรัพย์สินของรัฐ การบริหารหนี้สาธารณะ รวมถึงเงินนอกงบประมาณและ พุทธมนเวียนที่สำคัญ เช่น (1) การจัดสรรงบประมาณ ให้หน่วยงานของรัฐจะต้องคำนึงถึงความจำเป็น และภารกิจ รวมถึงฐานะเงินนอกงบประมาณ โดยกำหนดหลักเกณฑ์การตั้งงบประมาณรายจ่าย เช่น งบประมาณรายจ่ายลงทุนต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี และต้องไม่น้อย กว่าวงเงินที่ขาดดุลงบประมาณประจำปีนั้น เป็นต้น (2) การมอบหมายให้หน่วยงานของรัฐ ดำเนิน กิจกรรม มาตรการ หรือโครงการที่ก่อให้เกิดภาระต่องบประมาณหรือการสูญเสียรายได้ ให้กระทำได้ เฉพาะกรณีที่อยู่ในหน้าที่และอำนาจตามกฎหมายโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และต้องคำนึงถึงภาระการ คลังหรือการสูญเสียรายได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย และภาระที่รัฐต้องรับชดเชยต้องมียอดคงค้าง ทั้งหมดรวมกันไม่เกินอัตราที่คณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐกำหนด (3) ห้ามเสนอ กฎหมายที่มีบทบัญญัติให้จัดเก็บภาษีอากรหรือค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้นจากที่กำหนดไว้ในกฎหมาย เพื่อให้ หน่วยงานของรัฐนำไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ ยกเว้นกรณีการจัดเก็บเพื่อเป็นรายได้ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น (4) การกั้นเงินรายได้ (Earmarked Tax) เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปใช้จ่ายตาม วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อการหนึ่งการใดเป็นการเฉพาะ จะต้องอาศัยอำนาจตามกฎหมายเท่านั้น และจะต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังก่อน (5) การก่องหนี้ผูกพัน หรือจ่ายเงินของ หน่วยงานของรัฐ ต้องอาศัยอำนาจตามที่กฎหมายกำหนดโดยต้องคำนึงถึงความโปร่งใส คุ่มค่าและ ประหยัด (6) การบริหารหนี้สาธารณะ จะต้องเป็นไปตามกฎหมาย อยู่ภายใต้วัตถุประสงค์และอำนาจ หน้าที่ของผู้กู้ซึ่งต้องทำอย่างรอบคอบ (7) เงินนอกงบประมาณ ให้มีเท่าที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ในการ ปฏิบัติหน้าที่ และการจัดตั้งพุทธมนเวียนจะกระทำได้แต่โดยบทบัญญัติแห่งกฎหมายเฉพาะเท่านั้น

4) การทำบัญชี และการตรวจสอบ กระทรวงการคลังต้องกำหนดมาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีภาครัฐเพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปใช้ในการจัดทำบัญชีและรายงานการเงินโดยกระทรวงการคลังจะต้องจัดทำรายงานการเงินรวมภาครัฐให้คณะรัฐมนตรีทราบ และต้องเปิดเผยรายงานดังกล่าวต่อสาธารณะชนด้วย

5) การส่งลงโทษทางปกครองกรณีทำผิดวินัยตามกฎหมายนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน

6) ประเด็นที่หน่วยงานของรัฐต้องระวังในการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐด้านการกำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติในแต่ละเรื่องต้องพิจารณาตามกรอบวินัยการเงินการคลังในกฎหมายฉบับนี้อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะด้านรายได้ รายจ่าย การก่อหนี้ รวมถึงการจัดทำรายงานการเงินโดยมีมาตราที่สำคัญ เช่น

มาตรา 16 หน่วยงานของรัฐต้องนำแผนการคลังระยะปานกลางที่คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้วมาใช้ประกอบการพิจารณาในการจัดเก็บหรือหารายได้ การจัดทำงบประมาณ และการก่อหนี้ของหน่วยงานของรัฐด้วย

มาตรา 19 การเสนอกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายประจำปีต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ โดยต้องแสดงแหล่งที่มาและประมาณการรายได้ ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจ่ายเงิน และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาต่างๆ ด้วย

มาตรา 25 การเสนอกฎหมายเพื่อไม่นำรายได้ส่งคลัง กระทำได้ในกรณีมีความจำเป็นและเกิดประโยชน์ โดยต้องผ่านความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง (กรมบัญชีกลาง) ก่อนเสนอเพื่อขออนุมัติต่อคณะรัฐมนตรี

มาตรา 26 หน่วยงานของรัฐไม่สามารถเสนอกฎหมายที่มีบทบัญญัติให้จัดเก็บภาษีอากรหรือค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้นจากที่กำหนดไว้ในกฎหมาย เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐนั้นหรือเพื่อการหนึ่งการใดเป็นการเฉพาะ (Surcharged Tax)

มาตรา 27 หน่วยงานของรัฐที่จะขออนุมัติคณะรัฐมนตรีในการดำเนินกิจการมาตรการ หรือโครงการใดที่ก่อให้เกิดภาระงบประมาณ หรือภาระทางการคลังในอนาคต หรือก่อให้เกิดการสูญเสียรายได้ หากการดำเนินการดังกล่าวอยู่ภายใต้การประกาศกำหนดของคณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐ ต้องดำเนินการให้ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนดไว้ในมาตราที่ 27

มาตรา 35 การกั้นเงินรายได้เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น หรือเพื่อการหนึ่งการใดเป็นการเฉพาะจะกระทำมิได้ เว้นแต่อาศัยอำนาจกฎหมาย

มาตรา 37 หน่วยงานของรัฐจะก่อกำหนดหรือจ่ายเงินได้โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย การก่อกำหนดหรือจ่ายเงินของหน่วยงานของรัฐในการปฏิบัติหน้าที่หรือการดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส คุ่มค่าและประหยัด โดยพิจารณาเป้าหมาย ประโยชน์ที่ได้รับ ผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐ และต้องเป็นไปตามรายการและวงเงินงบประมาณรายจ่ายของหน่วยงานของรัฐนั้นด้วย

มาตรา 45 หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำบัญชีทรัพย์สินของแผ่นดินและรายงานให้กระทรวงการคลังทราบ โดยการจัดทำรายงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

มาตรา 61 เงินนอกงบประมาณให้มีเท่าที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ของการปฏิบัติหน้าที่ หรือการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการมีเงินนอกงบประมาณนั้น ทั้งนี้ให้นำความในมาตรา 37 มาบังคับกับการใช้เงินนอกงบประมาณด้วยโดยอนุโลม

เงินนอกงบประมาณของหน่วยงานของรัฐ ให้นำฝากไว้ที่กระทรวงการคลัง เว้นแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้เป็นอย่างอื่นหรือได้ทำความตกลงกับกระทรวงการคลังเป็นอย่างอื่น

เงินนอกงบประมาณนั้นเมื่อได้ใช้จ่ายในการปฏิบัติหน้าที่หรือดำเนินงานตามวัตถุประสงค์จนบรรลุวัตถุประสงค์แห่งการนั้นแล้ว มีเงินคงเหลือให้นำส่งคลัง โดยมีชื่อกำหนด ทั้งนี้ การนำเงินส่งคลังให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา 69 หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีผู้ทำบัญชีตามหลักเกณฑ์และคุณสมบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อจัดทำบัญชีและรายงานการเงินตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 70 หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำรายงานการเงินประจำปีงบประมาณ ซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วย งบแสดงฐานะการเงินและงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงินทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ และเงินอื่นใด รวมถึงการก่อกำหนด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด และส่งให้ สตง. ตรวจสอบภายใน 90 วัน

มาตรา 76 หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำรายงานสถานะหนี้ให้กระทรวงการคลัง (รับผิดชอบโดยสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ) เพื่อรวบรวมจัดทำรายงานสถานะหนี้สาธารณะและหนี้ภาครัฐเสนอต่อคณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการนโยบายการเงินและการคลังของรัฐเพื่อทราบต่อไป

มาตรา 79 หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด (โดยกรมบัญชีกลาง)

จากแนวคิดตามระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติวินัยการเงิน

การคลังภาครัฐ พ.ศ. 2561 ระบุว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ระบุว่าด้วยการบริหารงบประมาณรายจ่ายสำหรับแผนบูรณาการ พ.ศ. 2559 พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ เป็นการนำระบบและกฎหมายมาเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามภารกิจของส่วนราชการ ที่คำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนการ จัดการและบริหารงบประมาณแก่กระทรวง ทบวง กรม ซึ่งระบุโครงสร้างความรับผิดชอบและ ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยกำหนดให้รัฐบาลรับผิดชอบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ รัฐมนตรี รับผิดชอบเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการรับผิดชอบต่อเป้าหมาย/ ผลผลิตของหน่วยงาน ดังนั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชซึ่งเป็นส่วนราชการที่ต้องปฏิบัติตาม ระบบ ระเบียบหรือกฎหมายที่กำหนด จึงนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มา เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานด้านการบริหารตามภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อ มหาวิทยาลัย ประเทศชาติ ประชาชน และสังคมโดยรวม จำเป็นอย่างยิ่งว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัย ในทุกระดับจะต้องเข้าใจถึงโครงสร้างผลผลิตของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนในการเชื่อมโยง นโยบายสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายการบริการของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ โดยมหาวิทยาลัยได้ยึด แนวทางการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ดังที่จะกล่าวในหัวข้อต่อไป

## ส่วนที่ 6 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และการบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### 6.1 ระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และ ทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 ข้อ 20 “ให้อธิการบดีเสนอแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งแสดงแหล่งที่มาของเงินต่อคณะกรรมการเพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเสนออนุมัติ จากสภามหาวิทยาลัยก่อนสิ้นปีงบประมาณรายได้ที่ใช้อยู่ไม่น้อยกว่า 30 วัน” และตามระเบียบ มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 หมวด 1 การจัดทำงบประมาณประจำปี ข้อ 5 “การจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย ให้พิจารณาตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติราชการ ประจำปี ระบบงบประมาณ ระยะเวลา ขอบเขต การดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณของ มหาวิทยาลัย และนโยบายการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณของมหาวิทยาลัย โดยมีความต่อเนื่อง ยืดหยุ่น และโปร่งใสตรวจสอบได้”

งบประมาณรายจ่ายมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจัดทำขึ้นภายใต้แนวทางของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance –Based Budgeting System) ที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน ผลผลิต/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน โดยมีการเชื่อมโยงกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) แผนการศึกษาแห่งชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แผนปฏิรูปประเทศไทยที่เชื่อมโยงสู่แผนการบริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของกิจกรรมหรือพันธกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้น การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย จึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- 1) นโยบายหลัก
- 2) แนวทางการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย
- 3) หลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้มีพัฒนาการในการจัดทำงบประมาณประจำปี และแยกประเภทรายได้รายจ่ายตามวิธีการงบประมาณแผ่นดินโดยอนุโลม โดยมีพัฒนาการในการจัดทำงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามภาพที่ 2.20 ดังนี้

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553- ปัจจุบัน	ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ( Strategic Performance Based Budgeting)
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546-2552	ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budget)
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2525-2545	ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Programming Budgeting)
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2522-2524	ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line- Item Budgeting)

ภาพที่ 2.20 การจัดทำงบประมาณของ มสธ. ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2522 ถึงปัจจุบัน

ซึ่งเป็นการจัดทำระบบงบประมาณที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดทำงบประมาณของสำนักงานงบประมาณที่เริ่มกระบวนการตั้งแต่ขั้นตอนการทบทวนนโยบายงบประมาณและการวางแผนงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การควบคุมติดตามและรายงานผล เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการของผู้บริหารควบคู่กับการจัดทำแผนปฏิบัติ



การประจำปี และในการจัดทำงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้ออกระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วย การงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 กำหนดเพื่อให้การบริหารงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยดำเนินการอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยจะจัดทำแผนงานตามผลผลิต/โครงการ/กิจกรรมที่มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย พร้อมค่าของงบประมาณเพื่อจะทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสนอเข้ามาในคราวเดียวกัน และการจะจัดสรรงบประมาณให้กับแผนงานตามผลผลิต/โครงการ/กิจกรรมใด จะต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมแผนปฏิบัติการประจำปีก่อนนำเสนอตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในข้อบังคับหรือระเบียบของมหาวิทยาลัยในการให้สภามหาวิทยาลัยอนุมัติเพื่อถือปฏิบัติต่อไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและระบบให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและสลับซับซ้อนในอนาคต ให้สามารถพึ่งตนเองได้อย่างมั่นคง มีการบริหารจัดการที่ดี สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ การพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทั้งในระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับมหาวิทยาลัย เพื่อรองรับการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานทั้งภายในมหาวิทยาลัยและจากหน่วยงานภายนอกของรัฐต่างๆ

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาวิจัยซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัย การนำระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้กับมหาวิทยาลัยมีทั้งผลดีและประเด็นปัญหาในการดำเนินงานหรือการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งก่อให้เกิดผลดีกับมหาวิทยาลัยเป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ตามยุทธศาสตร์ สามารถวัดและประเมินผลสำเร็จของงาน (Performance Measures) ด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ซึ่งครอบคลุม 4 มิติทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงต้นทุน และเชิงเวลาที่จะส่งผลให้ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงมีการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติต้องแสดงถึงความรับผิดชอบจากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการของมหาวิทยาลัยให้เกิดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ในส่วนของปัญหาและจุดอ่อนในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในภาพรวมมีหลายประการคือ *ประการที่หนึ่ง* การกำหนดตัวชี้วัดระดับผลผลิตและผลลัพธ์ไม่มีการกำหนดนิยามให้ชัดเจนการติดตามประเมินผลจึงไม่ชัดเจน *ประการที่สอง* การวางแผนงบประมาณมหาวิทยาลัยยังไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณอาจจะไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ *ประการที่สาม* หน่วยงานดำเนินงานในลักษณะของงานประจำที่เป็นภารกิจเดิมไม่มีการริเริ่มบางครั้งไม่สามารถพิจารณาได้ว่าภารกิจใดเป็นงานประจำหรือภารกิจใดเป็นยุทธศาสตร์ ไม่มีการคำนึงถึงความคุ้มค่า ความประหยัดหรือลดกระบวนงานขั้นตอนต่างๆ การจัดทำ

ค่าของงบประมาณจึงเป็นจำนวนเงินที่สูง *ประการที่สี่* เป็นปัญหาของบุคคลตั้งแต่ระดับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนบางส่วน ที่ไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจัง ไม่เข้าใจระบบงบประมาณอย่างถ่องแท้ *และประการสุดท้าย* เป็นปัญหาเกี่ยวกับกฎระเบียบ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องมีการพัฒนา/ปรับปรุง/แก้ไขเพื่อให้รองรับกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

## 6.2 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ด้านการวางแผนและงบประมาณของ มสธ.

ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 รัฐบาลได้อนโยบาย ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณให้เป็นเครื่องมือการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยใช้กรอบยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณเป็นตัวนำ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณสามารถสนองตอบต่อนโยบายเร่งด่วนและนโยบายสำคัญของรัฐบาล และได้เริ่มนำแนวทางการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ควบคู่กับการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ ให้ความสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายการให้บริการ ซึ่งเป็นหลักการจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป โดยจะใช้ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย (Unit cost) เป็นเกณฑ์ในการจัดสรร การหาค่าใช้จ่ายต่อหน่วยให้เป็นที่ยอมรับและนำไปใช้จัดสรรได้จริงจากระบบบัญชีต้นทุนที่สามารถรายงานค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลงานได้ และกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักการและนโยบายบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยปรับเปลี่ยนหลักการบัญชีจากเกณฑ์เงินสด (Cash Basis) ที่ส่วนราชการใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นเกณฑ์คงค้างหรือเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย (Accrual Basis) และทบวงมหาวิทยาลัยได้ทำต้นแบบ ระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและการบัญชี โดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่ายลักษณะ 3 มิติ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานจัดทำรายงานค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลงานตามกิจกรรมได้

การดำเนินงานของหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยยังขาดการพัฒนาระบบการจัดการและการบริหารข้อมูลสารสนเทศให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรทั้งด้านอัตราค่าจ้างและงบประมาณ และยังไม่สามารถดำเนินการตามรูปแบบที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดได้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้เล็งเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณภาครัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามนโยบายเร่งด่วนและนโยบายสำคัญของรัฐบาล จึงได้มีการดำเนินโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อวิเคราะห์ออกแบบ และพัฒนาระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุนโดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่ายลักษณะ 3 มิติ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารจัดการในงาน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ระบบพัสดุ ระบบการเงินและบัญชีควบคุมการทำงานของระบบงบประมาณ การเงิน การบัญชีและพัสดุของมหาวิทยาลัยเป็นการเฉพาะ โดยอิงต้นแบบระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุนโดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ เพื่อช่วยให้การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อการเข้าถึงบริการของภาครัฐ เสริมสร้างความโปร่งใสของการดำเนินงานของภาครัฐ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และทำให้หน่วยงานของรัฐรับผิดชอบต่อประชาชนมากขึ้น ซึ่งระบบงบประมาณ พัสดุ การเงิน และบัญชีกองทุนโดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่พัฒนาขึ้น สามารถช่วยในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการวัดผลสำเร็จของงาน การเชื่อมโยงของการบริหารจัดการทรัพยากรที่ใช้เพื่อให้ได้ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ เพื่อสะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดีได้มาตรฐาน สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งต้องมีการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ทางการบริหารงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ซึ่งระบบนี้จะสามารถรายงานข้อมูลผลการดำเนินงานทั้งในรูปตัวเงินจากระบบบัญชี และรายงานข้อมูลที่ไม่เป็นตัวเงินรองรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ที่สามารถรายงานค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลงานตามกิจกรรม แสดงผลการดำเนินงานและสามารถตรวจสอบได้ มหาวิทยาลัยสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุนโดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ดำเนินการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาวิเคราะห์ออกแบบ และพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารจัดการในงานการงบประมาณ การพัสดุ การเงินและการบัญชี ประกอบด้วยระบบหลัก ดังต่อไปนี้

- 1) ระบบการวางแผนและงบประมาณ
- 2) ระบบการบริหารทางการเงินและงบประมาณ
- 3) ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
- 4) ระบบการบริหารสินทรัพย์
- 5) ระบบการรายงานทางการเงินและการติดตามผลการดำเนินงาน
- 6) ระบบการคำนวณต้นทุนผลผลิต
- 7) ระบบการตรวจสอบภายใน
- 8) ระบบงานที่เกี่ยวข้อง และระบบติดตามงานและโปรแกรมที่ใช้บน Web (Workflow System and Web Application) ที่สนับสนุนระบบงานหลัก

## 1) ระบบการวางแผนและงบประมาณ

### (1) การวางแผน

ในการวางแผนประจำปี งบประมาณแผ่นดินจะดำเนินงานตามวงจรถัดทำแผนตามปีปฏิทินของรัฐ ส่วนเงินนอกงบประมาณจะจัดทำแผนตามปีปฏิทินปีงบประมาณ โดยแผนการจัดสรรงบประมาณจะจัดทำงบประมาณประจำปี และงบประมาณล่วงหน้า 3 – 5 ปี ตามแผนยุทธศาสตร์ แผนงบประมาณดำเนินงาน และแผนงบประมาณลงทุนของรัฐ เป็นหลัก

### (2) ระบบงบประมาณ

ระบบงบประมาณ หมายถึง ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย งบประมาณแผ่นดินและเงินนอกงบประมาณ โดยการจัดทำระบบงบประมาณให้ยึดระบบหลักของรัฐเป็นพื้นฐานเบื้องต้นและที่มหาวิทยาลัยกำหนด เป็นระบบที่จัดทำข้อมูลในลักษณะ 3 มิติ คือ มิติแผนงาน มิติหน่วยงาน มิติกองทุน และตามแผนยุทธศาสตร์ แผนงบประมาณดำเนินการ แผนงบประมาณลงทุน โดยระบบหลักสามารถเชื่อมโยงกับระบบพัสดุ การเงิน และการบัญชีกองทุน ตามเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย เพื่อจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับเงินสะสม เงินกองทุนที่ไม่มีภาระผูกพัน รายได้จากรัฐบาล รายได้จากการศึกษา งบประมาณที่รัฐจัดสรร และรายได้อื่นๆ การจัดสรรงบประมาณประจำปี และงบประมาณล่วงหน้า 3 – 5 ปี การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณที่ควบคุม การจัดการผูกพันเงินการตรวจสอบ ติดตามประเมินผล รายงานผลการดำเนินงานได้ตามที่รัฐและมหาวิทยาลัยกำหนด และสามารถออกแบบคำนวณต้นทุนต่อหัวนักศึกษา (Unit cost) ต้นทุนต่อหลักสูตร ต้นทุนกิจกรรม ต้นทุนการผลิตเฉพาะด้านได้ โดยรายงานผลการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วน ระบบงานงบประมาณ ประกอบด้วย

ก. งานจัดทำงบประมาณ

ข. งานอนุมัติเงินงบประมาณ ประจำปี

## 2) ระบบการบริหารทางการเงินและงบประมาณ

(1) ระบบการบริหารและควบคุมงบประมาณ ประกอบด้วย การขออนุมัติเงินประจำงวด (เฉพาะเงินงบประมาณแผ่นดิน) การควบคุมงบประมาณรายรับ การควบคุมงบประมาณรายจ่าย การขอโอน/เปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย และเงินประจำงวด/รายการ/ขอใช้เงินเหลือจ่าย การกั้นเงินงบประมาณไว้เบิกเหลือปี ค่าใช้จ่ายค้างเบิกข้ามปี และระบบการเบิกเงินงบประมาณแทนกัน

(2) งานการรับเงิน มีหน้าที่หลักในการรับเงินจ่ายเงินทุกประเภทของมหาวิทยาลัย ระบบการเงินเชื่อมโยงกับระบบงบประมาณ ระบบบัญชี และระบบลงทะเบียนของมหาวิทยาลัย ระบบการรับเงินแบ่งเป็น

ก. การรับเงินนักศึกษา/ผู้เรียน มีภาระในการรับเงินนักศึกษา/ผู้เรียน

เช่น ค่าบำรุงการศึกษาทุกระดับ ซึ่งมีช่องทางการรับเงินหลายช่องทาง เช่น ทางธนาคาร เงินสด เช็ค บัตรเครดิตและทางไปรษณีย์

(3) งานการจ่ายเงิน

ก. การจ่ายเงินทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวกับการจ่ายเงินทุกประเภทใน กิจกรรมของมหาวิทยาลัยและจะต้องมีการจัดทำใบสำคัญจ่ายเป็นหลักฐานการจ่ายเงิน โดยจะต้อง สามารถบันทึกการจ่ายได้ทุกประเภทการจ่าย

ข. การชำระหนี้การจัดซื้อจัดจ้าง

ค. การจ่ายเงินสต็อก/สำรองจ่าย/ลูกหนี้เงินยืม/เงินทอน เป็นงาน การให้บริการยืม - คืน หรือเบิกจ่ายในกิจการของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการเบิกเงินค่าสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากร

ง. การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน

จ. การจ่ายเงินค่านักศึกษา เป็นงานการจ่ายเงินเกี่ยวกับนักศึกษาทางไปรษณีย์

(4) งานบัญชีแยกประเภท/ประจำวัน ประกอบด้วย งานบัญชีแยกประเภทงาน บัญชีลูกหนี้ และงานบัญชีเจ้าหนี้

(5) งานสรุปข้อมูลการเงิน สามารถรายงานงบการเงิน เป็นรายเดือน ราย ไตรมาส รายปี ในลักษณะเปรียบเทียบกันในแต่ละปีงบประมาณ และสามารถเรียกดูและพิมพ์ข้อมูล ย้อนหลัง หรือเรียกดูข้อมูล ณ วันใดวันหนึ่งได้ สามารถนำข้อมูลจากทางการเงินมาประมวลผลเพื่อ วิเคราะห์ข้อมูลตามค่าสถิติต่างๆ ได้

(6) งานทำงบทดลอง/ปรับปรุง สามารถจัดทำรายงานงบทดลอง เพื่อไปจัดทำงบ การเงิน จำแนกตามแผนงาน หน่วยงานและกองทุน ประเภทงบแผ่นดินและเงินนอกงบประมาณ

3) ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การวิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาระบบงานพัสดุ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาระบบงานหลักที่สำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบการจัดซื้อ จัดจ้างและระบบการบริหารสินทรัพย์ มีรายละเอียดดังนี้

(1) งานจัดซื้อ/จัดจ้าง/เช่า/ทำเอง ประกอบด้วย การวางแผนและประเมินผล แผนการจัดซื้อ/จัดจ้าง/เช่า/ทำเอง การจัดการข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง (การขอซื้อ/ขอจ้าง /ขอเช่า/ทำ เอง และการจัดซื้อ/จัดจ้าง/เช่า/ทำเอง)

(2) งานรับพัสดุ

4) ระบบการบริหารสินทรัพย์

(1) งานบัญชีทรัพย์สิน มีภาระหน้าที่บันทึกบัญชีทรัพย์สินถาวร จัดทำทะเบียน ทรัพย์สินถาวรโดยมีระบบวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและเชื่อมโยงและถ่ายโอนข้อมูลกับระบบงานของส่วน พสดุเกี่ยวกับต้นทุนครุภัณฑ์ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อที่เป็นต้นทุนของครุภัณฑ์ทั้งการซื้อในประเทศ



และการซื้อจากต่างประเทศที่มีรายละเอียดต้นทุนครุภัณฑ์ และต้นทุนการนำเข้า

(2) งานเงินลงทุน เป็นเงินลงทุนที่มีไว้เพื่อหาผลประโยชน์ที่มีระยะเวลาเกิน 1 ปี มีภาระหน้าที่บันทึกและจัดทำทะเบียนคุมเงินลงทุน

(3) การแลกเปลี่ยน

(4) การตรวจสอบพัสดุประจำปี

(5) งานคำนวณค่าเสื่อม

(6) งานจำหน่ายพัสดุ

(7) การยืม - คืน

(8) การเบิกจ่ายพัสดุ

(9) ประวัติการซ่อม / บำรุงรักษาพัสดุ

(10) งานบริหารพัสดุ ที่ดินและหรือสิ่งปลูกสร้าง

5) ระบบการรายงานทางการเงินและการติดตามผลการดำเนินงาน

(1) การติดตาม แผนและผลการดำเนินงาน โดยนำข้อมูลจากงบประมาณกอง แผนงาน และข้อมูลทางการเงินและบัญชีกองคลังมาจัดทำรายงานต่างๆ เช่น

ก. รายงานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานงบประมาณที่ใช้ไป/ งบประมาณคงเหลือของแต่ละหน่วยงาน และรวมทุกหน่วยงาน

ข. รายงานฐานะการเงิน และงบประมาณกระแสเงินสด ตามระยะเวลาที่ มหาวิทยาลัยกำหนด

ค. รายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามมติหน่วยงาน มติ แผนงาน มติกองทุน

ง. รายงานต้นทุนต่างๆ ในลักษณะรายเดือน รายไตรมาส รายงวด รายภาค การศึกษา รายปีงบประมาณ

จ. รายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณ รายรับ - รายจ่าย คงเหลือ แยก ตามแผนงานหน่วยงาน และกองทุน เป็นรายวัน รายเดือน รายไตรมาส รายปี

ฉ. รายงานการใช้งบประมาณรายจ่ายจำแนกตามรายการ และค่าใช้จ่าย ย่อย แยกตามแผนงาน หน่วยงานและกองทุน เป็นรายวัน รายเดือน รายไตรมาส รายปี

ช. รายงานเปรียบเทียบระหว่างประมาณรายได้ - รายจ่ายกับรายได้ - รายจ่ายจริงแต่ละประเภท

ซ. รายงานรายจ่ายที่เกิดขึ้นประจำเดือน เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยประชุม ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ค่าไปรษณีย์ เป็นต้น

ณ. รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยและรัฐบาล

ญ. รายงานเปรียบเทียบระหว่าง ประมาณการกระแสเงินสด เงินสดจริง และผลต่าง

ฎ. รายงานสถานะเงินสะสมที่ปลอดภัยระผูกพัน ณ ต้นปี และสิ้นปีงบประมาณ

ฏ. รายงานการใช้งบประมาณเงินสะสมในช่วงระหว่างปี

(2) รายงานด้านการเงิน/บัญชี แสดงรายงานต่างๆ เกี่ยวกับการสรุปผลทางบัญชี โดยแสดงรายงานเป็นรายเดือน รายไตรมาส รายปี รายงานดังกล่าวสามารถเรียกดูและพิมพ์ข้อมูลย้อนหลัง หรือเรียกดูข้อมูล ณ วันใดวันหนึ่งได้ และสามารถเปรียบเทียบกันในแต่ละปีงบประมาณ โดยแสดงในรูปแบบเป็นจำนวนเต็มและรูปแบบของเปอร์เซ็นต์ รวมถึงในรูปแบบของการเปรียบเทียบเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจของผู้บริหารได้ ตลอดจนรายงานอื่น ๆ ตามรูปแบบที่สำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา(ทบวงมหาวิทยาลัย) กรมบัญชีกลาง สำนักงานประมาณ กำหนดให้รายงานโดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่ายลักษณะ 3 มิติ ประกอบด้วย รายงานงบทดลอง รายงานงบดุล รายงานงบรายได้ - ค่าใช้จ่าย รายงานงบกระแสเงินสด รายงานงบแสดงการเปลี่ยนแปลงทุนสะสม รายงานงบประมาณคงเหลือหมายเหตุประกอบงบการเงิน

(3) รายงานมติแผนงาน รายงานจะต้องบอกได้ว่าในแต่ละแผนงานที่มี รายได้ - ค่าใช้จ่าย เป็นของหน่วยงานใด และกองทุนใดบ้าง และแสดงในรูปของแผนงานโดยรวมได้ ประกอบด้วย รายงานงบรายได้ - ค่าใช้จ่าย และรายงานงบประมาณคงเหลือ

(4) รายงานมติหน่วยงาน รายงานจะต้องบอกได้ว่าในแต่ละหน่วยงานที่มี รายได้ - ค่าใช้จ่าย เป็นของแผนงานใด และกองทุนใดบ้าง และแสดงในรูปของ หน่วยงานโดยรวมได้ ประกอบด้วย รายงานงบรายได้ - ค่าใช้จ่าย และรายงานงบประมาณคงเหลือ

(5) รายงานมติดอกทุน รายงานต้องบอกได้ว่าในแต่ละกองทุนที่มีรายได้ - ค่าใช้จ่าย เป็นของหน่วยงานใดและแผนงานเนื่องจากแต่ละกองทุนจะต้องบอกได้ว่าในส่วนของทุนนั้น เป็นของหน่วยงานใด จำนวนเท่าไร

(6) รายงานด้านบริหารพัสดุ แสดงรายงานต่างๆ เกี่ยวกับการพัสดุ ตามที่กำหนดจากระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และระบบบริหารสินทรัพย์ โดยแสดงรายงานเป็นรายงวด เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี โดยรายงานดังกล่าวสามารถเรียกดูและพิมพ์ข้อมูลย้อนหลัง และสามารถเรียกดูข้อมูล ณ วันใด วันหนึ่งได้

6) ระบบการคำนวณต้นทุนผลผลิต

(1) ข้อมูลพื้นฐานกิจกรรม ประกอบด้วย ระบบพื้นฐานกิจกรรม ได้แก่ หน่วยงานหลัก หน่วยงานสนับสนุน ต้นทุนทางตรง ต้นทุนทางอ้อม กิจกรรมหลัก ปริมาณงาน เกณฑ์การปันส่วน ภาระงาน รายจ่ายจริง ผลผลิตหลัก และมีการเก็บข้อมูลย้อนหลัง 3 - 5 ปี

(2) ต้นทุนผลผลิต สามารถคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตหลัก และผลผลิตรอง ต้นทุนกิจกรรม ตามระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด

(3) ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จทั้ง 4 มิติ คือ 1) ปริมาณ 2) คุณภาพ 3) เวลา 4) ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย ตามมิติแผนงาน หน่วยงาน กองทุน แผนยุทธศาสตร์ แผนงบประมาณดำเนินการ แผนงบประมาณลงทุน

7) ระบบการตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย งานตรวจสอบติดตาม งานประเมินผล

8) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ด้านการติดตามประเมินผล ระบบ e-performance

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ รัฐบาลได้มีนโยบายให้ส่วนราชการมีการบริการที่มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของส่วนราชการสามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับ โดยการนำระบบและเครื่องมือมาพัฒนาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติงาน ในลักษณะที่เชื่อมโยงสอดคล้องตั้งแต่ระดับนโยบาย เป้าหมายการดำเนินงาน ตลอดจนกระบวนการติดตามและประเมินผลที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์การ ซึ่งจะเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การที่จะนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงงานตามภารกิจขององค์การให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นไป รัฐบาลจึงได้มีการกำหนดเป็นตัวบทกฎหมาย แผน และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการดังนี้

1) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่าการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 9 กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด และมาตรา 12 กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือโดยวิธีการอื่นใดเพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการรวมทั้งมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

3) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 - 2550 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจา และทำความเข้าใจว่าด้วยผลงานประจำปีให้สอดคล้อง

กับแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปีและถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ

4) คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 เห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ ก.พ.ร. เสนอ โดย อ.ก.พ.ร. กำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการและทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชา และคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลและจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลงไว้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้สนับสนุนให้ส่วนราชการต่างๆ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ขึ้นตอนการจัดทำคำรับรองฯ เริ่มต้นปีงบประมาณ โดยส่วนราชการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีที ก.พ.ร.กำหนด หลังจากนั้นจึงมีการเจรจาและการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เมื่อส่วนราชการปฏิบัติราชการได้ครบ 6 เดือน สำนักงาน ก.พ.ร. จัดให้มีการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ และมีการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ เมื่อครบ 12 เดือน ส่วนราชการที่มีผลการประเมินระดับดีขึ้นไปจะได้รับการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีเพื่อนำไปจัดสรรให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อไป จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สำนักงาน ก.พ.ร. พบว่าส่วนราชการมีการสะสมองค์ความรู้และประสบการณ์ในระดับหนึ่งแล้ว หากกระทรวงได้รับการพัฒนาศักยภาพให้เข้มแข็งยิ่งขึ้นจะสามารถเจรจาข้อตกลงจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และติดตามประเมินผลความสำเร็จของส่วนราชการระดับกรมในสังกัดด้วยตนเอง สำนักงาน ก.พ.ร. จึงริเริ่มโครงการวางระบบการจัดทำคำรับรองและการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองระหว่างส่วนราชการระดับกระทรวงและส่วนราชการระดับกรมในสังกัดขึ้นตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และดำเนินการต่อเนื่องมาจนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 โดยมีกระทรวงนำร่องเข้าร่วมโครงการ 3 กระทรวง คือ กระทรวงการคลัง กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงพลังงาน สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. โดย อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการประชุมเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2551 มีมติให้เพิ่มเติมกระทรวงที่มีความพร้อมที่จะดำเนินการตามระบบการจัดทำคำรับรองและประเมินผลฯ ในรูปแบบของกระทรวงนำร่องเพิ่มเติมอีก 1 แห่ง ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข

สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ส่วนราชการมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่หน่วยงาน ทุกหน่วยงาน ทั้งที่เป็นไปตามโครงสร้างรองรับตามกฎหมายและที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับการบริการภายในองค์การเอง และระดับบุคคล โดยมีวิธีการหรือกระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายจากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลให้เป็นไปใน

ทิศทางเดียวกัน ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการ และการประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและบุคคลครอบคลุมถึง ได้แก่ 1) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับองค์การและการแสดงให้เห็นถึงระบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายจากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ 2) มีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคคลในองค์การทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของส่วนราชการได้อย่างถูกต้อง 3) มีการผูกมัด (Commitment) ต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง 4) มีการจัดทำความตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงเกณฑ์การประเมินความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม 5) มีระบบในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตาม กำกับให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตามนโยบายรัฐบาล โดยได้มีการจัดทำเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่เรียกว่า “ระบบ e-performance” เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน โดยใช้ระบบออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการรายงานผลการดำเนินงานแก่หน่วยงาน ทั้งระดับผู้บริหาร และระดับหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานสามารถรายงานผลการดำเนินงานพร้อมแนบหลักฐานยืนยันผลการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ซึ่งได้กำหนดให้หน่วยงานรายงาน 3 รอบ คือ รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน รวมถึงสามารถติดตามดูรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบดังกล่าวได้ตลอดเวลา

กล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้นำแนวคิดของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Governance) มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชี รวมถึงการรายงานติดตามและประเมินผล (e-performance) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเป็นกลไกหนึ่งในการบริหารจัดการที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จการบริหารงบประมาณที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานคือตัวชี้วัดการดำเนินงานขององค์การและหน่วยงานต่างของมหาวิทยาลัยที่สามารถจะสะท้อนถึงความสำเร็จตามเป้าหมายในระดับผลผลิต ผลลัพธ์ที่จะออกมาในรูปของการจัดสรร การบริหารและการควบคุมเพื่อทราบข้อมูลในรูปของตัวเงินและผลการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบ



และมีความสอดคล้องตามระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วย การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย พ.ศ.2561 มีหลักการสำคัญที่ระบุไว้คือ เพื่อให้การบริหาร การใช้จ่ายเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาและส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพ การวิจัย ให้บริการวิชาการ แก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนการพัฒนาองค์กร รวมทั้งเพื่อให้มีความเหมาะสม คล่องตัว ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

นิยามที่สำคัญ ได้แก่

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน

“ประธานกรรมการ” หมายความว่า ประธานกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน

“กรรมการ” หมายความว่า กรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน

“งบประมาณรายจ่าย” หมายความว่า จำนวนเงินอย่างสูงที่มหาวิทยาลัยอนุญาตให้จ่ายหรือก่อนนี้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดในแต่ละปีงบประมาณ

“งบประมาณรายรับ” หมายความว่า จำนวนเงินอย่างสูงที่มหาวิทยาลัยประมาณการว่าจะได้รับภายในระยะเวลาที่กำหนดในแต่ละปีงบประมาณ

“ปีงบประมาณ” หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป และให้เรียกชื่อปีงบประมาณตามปีงบประมาณแผ่นดิน

“หน่วยงาน” หมายความว่า หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2521

“กองคลัง” หมายความว่า กองคลังของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

“เงินรายได้” หมายความว่า เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ตามมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2521

“ทรัพย์สิน” หมายความว่า วัตถุประสงค์รูปร่างและวัตถุประสงค์ไม่มีรูปร่างซึ่งอาจมีราคาและอาจถือเอาได้

สรุปสาระสำคัญของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วย การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย พ.ศ.2561 ประกอบด้วย หมวด 1 บททั่วไป หมวด 2 การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน หมวด 3 กองทุน หมวด 4 การจัดทำและการบริหารงบประมาณเงินรายได้ หมวด 5 การรับ การเก็บรักษาและการบริหารเงินรายได้ หมวด 6 การส่งจ่ายและการเบิกจ่ายเงินรายได้ หมวด 7 การทดรองจ่ายและการยืมเงินรายได้ หมวด 8 การจัดหาผลประโยชน์จาก

การนำเงินรายได้ไปลงทุน หมวด 9 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน หมวด 10 การบัญชีและการตรวจสอบ และบทเฉพาะการ ในที่นี้ผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงหมวดที่เกี่ยวกับการหมวด 1 บททั่วไป หมวด 2 การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน หมวด 3 กองทุน หมวด 4 การจัดทำและการบริหารงบประมาณเงินรายได้ ในข้อที่สำคัญดังนี้

#### หมวด 1 บททั่วไป

ข้อ 8 เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย มีดังนี้ (1) เงินอุดหนุนทั่วไปและเงินอื่นที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นเงินรายได้ (2) เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้บริจาคหรืออุทิศให้แก่มหาวิทยาลัย (3) เงินกองทุนคองยอดเงินต้นและเงินกองทุนอื่นที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น และรายได้หรือผลประโยชน์จากเงินกองทุนดังกล่าว (4) ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน ค่าลิขสิทธิ์ ค่าสิทธิบัตร ค่าจ้างที่ปรึกษา ค่าจ้างทำวิจัย เบี้ยปรับ และค่าบริการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย (5) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนหรือการร่วมทุนและจากทรัพย์สินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย (6) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้ที่ราชพัสดุหรือจัดหาผลประโยชน์ที่ราชพัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแล บำรุงรักษา จัดการ ใช้ หรือจัดหาผลประโยชน์ (7) รายได้ สิทธิ หรือผลประโยชน์อื่น

ข้อ 9 เงินรายได้ทุกประเภทจะหักไว้ใช้จ่ายเพื่อการใดก่อนนำส่งกองคลังไม่ได้

ข้อ 10 ให้คณะกรรมการมีอำนาจกำหนดค่าบริการและค่าธรรมเนียมจากการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เว้นแต่ค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าบำรุงการศึกษา และค่าวัสดุการศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

#### หมวด 2 การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน

ข้อ 11 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รวมถึงมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
- 2) อนุมัตินโยบายและกรอบการลงทุน การใช้จ่ายเงิน และการหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้ได้ประโยชน์สูงสุด
- 3) อนุมัติแผนและแนวทางในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย
- 4) ให้ความเห็นชอบในการแก้ไขข้อบังคับ ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย หรือข้อบังคับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระเบียบและประกาศเกี่ยวกับบัญชีค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และค่าตอบแทนประจำตำแหน่งหรือค่าตอบแทนอื่นๆ ที่กำหนดให้เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

5) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าบำรุงการศึกษา และค่าวัสดุการศึกษา

6) อนุมัติงบประมาณมหาวิทยาลัย

7) พิจารณาและวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาอันเกิดจากการใช้ระเบียบหรือประกาศเกี่ยวกับการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เฉพาะที่กำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

ข้อ 15 คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) พิจารณาเสนอแนะการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

2) พิจารณากรอบการลงทุน แผนและบริหารการลงทุน การใช้จ่ายเงิน และการหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินและทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อสภามหาวิทยาลัย

3) พิจารณาเสนอแนะแผนและแนวทางในการระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาวิทยาลัยและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจของวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

4) พิจารณาเสนอแนะในการแก้ไขข้อบังคับว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย หรือข้อบังคับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระเบียบและประกาศเกี่ยวกับบัญชีค่าจ้างของพนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และค่าตอบแทนประจำตำแหน่งหรือค่าตอบแทนอื่นๆ ที่กำหนดให้เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

5) ออกระเบียบเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางการเงิน การบัญชีของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การบริหารของมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวและวัตถุประสงค์ ซึ่งไม่ขัดหรือแย้งกับข้อบังคับนี้ เมื่อได้ออกระเบียบแล้วให้รายงานต่อสภามหาวิทยาลัย

6) กำหนดอัตราเรียกเก็บค่าบริการและค่าธรรมเนียมจากการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ยกเว้น การกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าบำรุงการศึกษาและค่าวัสดุการศึกษาให้เสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ

7) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการบริหารและการจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย รวมถึงการกำหนดอัตราค่าเงินรายได้ ค่าตอบแทนและเบี้ยประชุมของนายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการหรือคณะทำงาน ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง รวมถึงคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานที่แต่งตั้งโดยกรรมการ คณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ยกเว้น การกำหนดอัตราค่าเงิน

รายได้ ค่าตอบแทนหรือเงินประจำตำแหน่งของอธิการบดี รองอธิการบดี หรือผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ต้องได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย

8) กำกับดูแลจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้

9) พิจารณากลับกรองงบประมาณของมหาวิทยาลัยเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

10) พิจารณาและวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาอันเกิดจากการใช้ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เฉพาะที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ

11) ติดตาม ประเมินและรายงานผลการใช้ทรัพยากรต่อสภามหาวิทยาลัยโดยประสานงานและติดตามข้อมูลจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

12) ให้คำปรึกษาและแนะนำการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยแก่อธิการบดี

13) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงานหรือบุคคลใดเพื่อดำเนินการตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

14) ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ข้อ 17 อธิการบดีมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบตามที่กำหนดในข้อบังคับระเบียบหรือประกาศของสภามหาวิทยาลัย และระเบียบของคณะกรรมการ รวมถึงให้มีอำนาจหน้าที่ในกรณี ดังต่อไปนี้

1) อนุมัติส่งจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยภายในวงเงินงบประมาณที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ

2) อนุมัติการโอนหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายภายใต้งบประมาณรายจ่ายที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงรายการในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ซึ่งไม่ทำให้งบประมาณรายจ่ายที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติเพิ่มขึ้น และให้รายงานคณะกรรมการทราบโดยไม่ชักช้า

3) ออกระเบียบหรือประกาศเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับนี้ รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

4) พิจารณาและวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาอันเกิดจากหลักเกณฑ์และวิธีการจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

ข้อ 20 การจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้กำหนดเป็นรายปีงบประมาณ งบประมาณรายรับเป็นการประมาณการรายได้ของมหาวิทยาลัยที่นำมาจัดตั้งงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับระหว่างปีงบประมาณนั้น และอาจรวมเงินสะสมที่นำมาตั้งงบประมาณ และรายได้อื่นตามที่ คณะกรรมการกำหนด

ข้อ 21 ในการจัดทำงบประมาณ ให้มหาวิทยาลัยจัดสรรเงินรายได้ที่มีใช้เงิน รายได้ตามข้อ 8 (2) ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อจัดสรรในกรณีดังต่อไปนี้

- 1) ให้งาน
- 2) เข้ากองทุนพัฒนามหาวิทยาลัยหรือกองทุนอื่นๆ
- 3) รายได้อื่น ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

เงินรายได้ตามข้อ 8(2) ให้มหาวิทยาลัยจัดสรรตามเงื่อนไขที่ผู้ทศกำหนดไว้ และต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย แต่ถ้ามีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข ดังกล่าว มหาวิทยาลัยต้องได้รับความยินยอมเป็นหนังสือจากผู้ทศหรือทายาทของผู้ทศ ในกรณีที่ ไม่มีทายาทหรือทายาทไม่ปรากฏ การจัดสรรเงินรายได้ดังกล่าวต้องได้รับอนุญาตจากสภามหาวิทยาลัย

#### ส่วนที่ 2 งบประมาณรายจ่าย

ข้อ 22 งบประมาณรายจ่ายเป็นการประมาณการรายจ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในระหว่างปีงบประมาณนั้น

ข้อ 23 ในการจัดทำงบประมาณ ให้แสดงประมาณการรายรับ ประมาณการรายจ่ายตามโครงสร้างแผนงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดในระบบงบประมาณตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี

ข้อ 24 รายได้ตามรายการดังต่อไปนี้ อาจไม่ต้องตั้งจ่ายเป็นงบประมาณรายจ่ายตามข้อ 23 ก็ได้ (1) เงินบริจาคที่ผู้บริจาคได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้โดยเฉพาะให้เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนด (2) เงินกองทุนซึ่งสภามหาวิทยาลัยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เป็นการเฉพาะให้เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนด (3) เงินรายได้ที่มาจากบริการทางวิชาการและวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

ข้อ 25 ให้อธิการบดีเสนอแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณของมหาวิทยาลัย รวมทั้งแสดงแหล่งที่มาของเงินต่อคณะกรรมการเพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเสนอขออนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยก่อนสิ้นปีงบประมาณรายได้ที่ใช้อยู่ไม่น้อยกว่าสามสิบวัน

ในกรณีที่งบประมาณออกไม่ทันปีงบประมาณใหม่ ให้อธิการบดีเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติให้ใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ผ่านมาไปพลางก่อนตามหลักเกณฑ์ที่สภา



มหาวิทยาลัยกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำและการบริหารงบประมาณเงินรายได้ ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อ 26 งบประมาณที่ได้จัดสรรและอนุมัติสำหรับแผนงานใด ให้ใช้สำหรับแผนงานนั้นเท่านั้น

การโอนหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายภายใต้งบประมาณรายจ่ายที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงรายการในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ซึ่งไม่ทำให้งบประมาณรายจ่ายที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติแล้วเพิ่มขึ้น จะทำได้เฉพาะกรณีที่เป็น และโดยอนุมัติของอธิการบดีและรายงานให้คณะกรรมการทราบโดยเร็ว

ข้อ 27 การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี ต้องไม่เกินรายรับที่เข้าในแต่ละปีงบประมาณ และต้องไม่เกินยอดรวมของวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย ในกรณีจำเป็นต้องใช้เงินงบประมาณยอดรวมเกินวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติไว้แล้ว ให้อธิการบดีเสนอคณะกรรมการและสภามหาวิทยาลัยต่อไป

ข้อ 28 การเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณเงินรายได้ใด ให้กระทำภายในปีงบประมาณเงินรายได้นั้น เว้นแต่

1) กรณีมีเหตุผลความจำเป็นต้องเบิกจ่ายเงินข้ามปีงบประมาณเงินรายได้ ให้อธิการบดีพิจารณาอนุมัติเป็นรายกรณี โดยค่าใช้จ่ายนั้นจะต้องมีในงบประมาณรายจ่ายของโครงการในปีที่เกิดค่าใช้จ่ายและมีในงบประมาณรายจ่ายของโครงการรองรับในปีที่ขอเบิกจ่าย ทั้งนี้ให้เบิกจ่ายข้ามปีได้ไม่เกินหนึ่งปีงบประมาณเงินรายได้ กรณีเกินหนึ่งปีงบประมาณให้เสนอคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ

2) กรณีก่อนนี้ผูกพันไว้ก่อนสิ้นปีงบประมาณ โดยมีสัญญาหรือข้อตกลงแล้วให้เสนอคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติการขอเงินไว้เบิกเหลือปีและแจ้งสภามหาวิทยาลัยทราบ

3) การเบิกจ่ายสำหรับการปฏิบัติงานที่คาบเกี่ยวต่อเนื่องจากปีงบประมาณปัจจุบันถึงปีงบประมาณถัดไป ให้เบิกหรือจ่ายเงินจากงบประมาณในปีที่เริ่มปฏิบัติงาน ทั้งนี้การเบิกจ่ายต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 15 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณในกรณีมีเหตุผลความจำเป็นไม่สามารถเบิกจ่ายในระยะเวลาได้ให้นำเสนอขออนุมัติคณะกรรมการเป็นรายกรณี

4) ค่าใช้จ่ายที่มีลักษณะเป็นค่าใช้จ่ายประจำ ให้ถือว่าค่าใช้จ่ายนั้นเกิดขึ้นเมื่อได้รับแจ้งให้ชำระหนี้และให้คณะกรรมการกำหนดประเภทค่าใช้จ่ายดังกล่าว โดยนำมาเบิกจ่ายจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้รับแจ้งให้ชำระหนี้

5) กรณีค่าใช้จ่ายเงินงบกลางค้างเบิกในรายการที่กำหนดให้นำมาเบิกจากเงินงบกลางรายการอื่นๆ ของปีงบประมาณถัดไปได้

ข้อ 29 ในกรณีที่มีการโอนงบประมาณรายจ่ายหรือเปลี่ยนแปลงรายการ หรือตั้งงบประมาณเพิ่มเติมหรือปรับลดงบประมาณรายจ่ายระหว่างปี ให้ปฏิบัติดังนี้

1) การโอนงบประมาณเพื่อเริ่มโครงการใหม่ที่มีผลเป็นภาระผูกพันงบประมาณปีต่อไป ให้เสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ

2) ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นต้องใช้จ่ายเกินกว่าวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้รับอนุมัติไว้แล้ว ให้อธิการบดีเสนอขอจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมระหว่างปีต่อคณะกรรมการเพื่อความเห็นชอบก่อนนำเสนอสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาอนุมัติจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม

3) ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องลดงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้อธิการบดีเสนอคณะกรรมการเพื่อความเห็นชอบก่อนและนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ

ข้อ 30 งบประมาณรายการใดที่ยังมิได้เบิกจ่ายหรือเบิกจ่ายไม่หมดเมื่อสิ้นปีงบประมาณเงินรายได้แล้ว และมีได้ก่อนนี้ผูกพันหรือกั้นเงินไว้เบิกจ่ายเหลือในปี ให้งบประมาณรายการดังกล่าวพับไป

หากกรณีตามวรรคหนึ่งเกิดขึ้นเพราะที่มีการเปลี่ยนแปลงของระยะเวลาของปีงบประมาณรายจ่าย ให้งบประมาณรายการดังกล่าวพับไป

ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 มีหลักการสำคัญที่ระบุไว้คือ เพื่อให้การบริหารงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยดำเนินการอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย

นิยามที่สำคัญ ได้แก่

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน

“หน่วยงาน” หมายความว่า สาขาวิชา สำนัก สถาบัน กอง ศูนย์ ฝ่าย หรือหน่วยงานเทียบเท่าที่เรียกชื่ออย่างอื่น

“แผนพัฒนามหาวิทยาลัย” หมายความว่า แผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยที่กำหนดใช้ในรอบปีงบประมาณ

“แผนการปฏิบัติราชการประจำปี” หมายความว่า แผนการปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยในรอบปีงบประมาณ

“แผนการปฏิบัติงาน” หมายความว่า แผนการปฏิบัติงานตามผลผลิตหรือโครงการของหน่วยงานในรอบปีงบประมาณ

“แผนการใช้จ่ายงบประมาณ” หมายความว่า แผนแสดงรายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายของหน่วยงาน เพื่อดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานในรอบปีงบประมาณ

“ผลผลิต” หมายความว่า ผลการให้บริการที่ดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยทั้งในรูปแบบของการให้บริการโดยตรงหรือโดยใช้วัสดุ สิ่งของ หรือสิ่งก่อสร้าง เพื่อนำไปใช้ในการให้บริการแก่ประชาชนและองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัย

“โครงการ” หมายความว่า โครงการที่กำหนดไว้ในงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ โดยมีการดำเนินงานที่มีลักษณะพิเศษต่างไปจากการดำเนินงานประจำ มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน มีการกำหนดการใช้ทรัพยากรตามขั้นตอนอย่างเหมาะสมและมีการคาดหมายผลงานที่จะได้รับการดำเนินการนั้น

“กิจกรรม” หมายความว่า ภารกิจสำคัญในด้านต่างๆ ที่หน่วยงานของมหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบาย

“งบรายจ่าย” หมายความว่า กลุ่มวัตถุประสงค์ของรายจ่าย ที่กำหนดให้จ่ายตามหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ

“เงินคงคลัง” หมายความว่า จำนวนเงินสะสมที่แสดงถึงสถานะรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายตามที่ปรากฏในงบการเงินของมหาวิทยาลัย

“การโอนงบประมาณรายจ่าย” หมายความว่า การโอนเงินงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณของผลผลิตหรือโครงการใดไปผลผลิตหรือโครงการอื่น หรือการโอนเงินต่างงบรายจ่ายในผลผลิตหรือโครงการเดียวกัน

“การเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่าย” หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงรายการหรือจำนวนเงินของรายการที่กำหนดไว้ภายใต้งบรายจ่ายของผลผลิตหรือโครงการ

“รายการก่องหน้าผูกพันข้ามปีงบประมาณ” หมายความว่า รายการงบประมาณรายจ่ายที่กำหนดให้ต้องจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายเกินหนึ่งปีงบประมาณขึ้นไป ในขณะที่ได้ก่องหน้าผูกพัน

“ตัวชี้วัดผลสำเร็จ” หมายความว่า ตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จของผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ดำเนินการตามเป้าหมาย และสามารถติดตามตรวจสอบ ประเมินผลสำเร็จจากการใช้จ่ายงบประมาณ

ข้อ 4 ให้อธิการบดีรักษาการตามระเบียบนี้ และให้มีอำนาจในการออกประกาศเพื่อดำเนินการตามระเบียบนี้ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบนี้ หรือมีปัญหาต้องวินิจฉัยตีความตามระเบียบนี้ ให้คณะกรรมการเป็นผู้วินิจฉัยชี้ขาด

### หมวด 1 บททั่วไป

ข้อ 5 การจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย ให้พิจารณาตามแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติราชการประจำปี ระบบงบประมาณ ระยะเวลา ขอบเขตการดำเนินการตาม กระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัย และนโยบายการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของ มหาวิทยาลัย โดยมีความต่อเนื่อง ยืดหยุ่น และโปร่งใสตรวจสอบได้ ให้สภามหาวิทยาลัยโดย คำแนะนำของคณะกรรมการกำหนดระบบงบประมาณ ระยะเวลา และขอบเขตการดำเนินการตาม กระบวนการงบประมาณและนโยบายการจัดสรรงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัยตามวรรคหนึ่ง เพื่อให้หน่วยงานยึดถือปฏิบัติต่อไป โดยอาจจัดให้มีการประชุมชี้แจงเพื่อการมีส่วนร่วมและสร้างความ เข้าใจแก่หน่วยงาน

ข้อ 6 ในการขอรับการจัดสรรงบประมาณในงบลงทุน ให้หน่วยงานเตรียมความ พร้อมของกิจกรรมต่างๆ และจัดทำแผนปฏิบัติงานการจัดหาพัสดุที่เป็นไปตามนโยบายและ หลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ เมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้ว ให้หน่วยงานเร่งดำเนินการ ตามกรอบแผนปฏิบัติงานการจัดหาพัสดุตามวรรคหนึ่ง

### หมวด 2 การจัดทำงบประมาณประจำปี

ข้อ 7 ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่จัดทำประมาณการรายรับและประมาณการรายจ่ายประจำปี เสนอต่อคณะกรรมการเพื่อ พิจารณาก่อนส่งเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดนโยบาย และวงเงินงบประมาณรายจ่าย ประจำปี การจัดทำประมาณการรายรับตามวรรคหนึ่ง ให้พิจารณาจากเงินของมหาวิทยาลัยที่ได้มา ตามประเภทรายได้ของมหาวิทยาลัยตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการเงิน และทรัพย์สิน

ข้อ 8 ในการจัดทำประมาณการรายจ่ายประจำปี หากประมาณการรายรับของ มหาวิทยาลัยต่ำกว่าประมาณการรายจ่าย ให้มหาวิทยาลัยเสนอขอใช้เงินคงคลังต่อคณะกรรมการเพื่อ พิจารณาก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติหลักเกณฑ์การใช้จ่ายจากเงินคงคลังให้เป็นไปตามที่ คณะกรรมการกำหนด

ข้อ 9 การจัดทำประมาณการรายจ่ายของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยให้จำแนกเป็น 2 ลักษณะงบประมาณรายจ่าย คือ

- 1) งบตามภารกิจของหน่วยงาน เป็นงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ในการ ดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย
- 2) งบกลาง เป็นงบประมาณรายจ่ายที่ใช้เป็นรายการสำรองจ่ายเพื่อ กรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น หรือเป็นค่าใช้จ่ายที่คณะกรรมการกำหนดให้เบิกจากงบกลาง

หลักเกณฑ์การจัดสรร วิธีการเบิกจ่ายงบกลางให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อ 10 รายจ่ายของมหาวิทยาลัย ให้จำแนกรายจ่ายของมหาวิทยาลัยตามประเภท ของงบรายจ่ายออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1) งบบุคลากร หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารบุคคล ได้แก่ รายจ่ายในลักษณะเงินเดือนค่าจ้าง เงินเพิ่มอื่นที่จ่ายควบกับเงินเดือน และรวมถึงรายจ่ายอื่นที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

2) งบดำเนินงาน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงาน ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

3) งบลงทุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

4) งบเงินอุดหนุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเป็นค่าบำรุงหรือเพื่อช่วยเหลือ หรือสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานอื่น หรือโครงการต่างๆ

5) งบรายจ่ายอื่น หมายถึง รายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะประเภทงบรายจ่ายใดงบรายจ่ายหนึ่งการจำแนกรายจ่ายในแต่ละงบรายจ่าย ให้อิงหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณของสำนักงบประมาณโดยอนุโลม

ข้อ 11 รายจ่ายงบกลาง หมายถึง รายจ่าย ดังนี้

1) ค่าใช้จ่ายที่คณะกรรมการกำหนดให้เบิกจากงบกลาง อาทิ เงินประจำตำแหน่งและค่าตอบแทนผู้บริหาร ในส่วนที่ไม่สามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน ค่าตอบแทนเหมาจ่ายแทนการจัดการรถประจำตำแหน่งอธิการบดีและรองอธิการบดี ในส่วนที่ไม่สามารถเบิกจากงบประมาณแผ่นดิน

2) รายการสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือมีความจำเป็น หรืองบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยงานไม่เพียงพอ จะพิจารณาจัดสรรให้หน่วยงานตามความจำเป็น โดยในการเสนอขอใช้งบกลางรายการดังกล่าว ให้หน่วยงานเจ้าของเรื่องตรวจสอบงบประมาณของหน่วยงาน เพื่อนำงบประมาณของหน่วยงานในรายการอื่นที่ได้รับจัดสรรมาเจียดจ่าย หรือเพื่อปรับแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สามารถดำเนินการได้ก่อน หากยังมีความจำเป็นจึงเสนอขอใช้งบกลางต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป

ข้อ 12 ให้อธิการบดีเสนองบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาก่อนกรอกก่อนนำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติก่อนเริ่มปีงบประมาณนั้น



ข้อ 13 งบประมาณประจำปีที่เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ให้มีรายการต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

- 1) ค่าแถลงประกอบงบประมาณที่แสดงฐานะการเงิน และสาระสำคัญของงบประมาณ และความสัมพันธ์ระหว่างรายรับ และงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง
- 2) เปรียบเทียบรายรับ รายจ่าย ระหว่างปีงบประมาณที่ล่วงมาแล้ว ปีปัจจุบันและปีของงบประมาณรายจ่าย
- 3) คำอธิบายเกี่ยวกับประมาณการรายรับ
- 4) คำชี้แจงเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง

### หมวด 3 การใช้ โอน เปลี่ยนแปลงรายการ

ข้อ 14 การใช้งบประมาณรายจ่ายตามระเบียบนี้ หน่วยงานจะต้องใช้จ่ายตามงบประมาณรายจ่ายที่หน่วยงานได้รับจัดสรรตามผลผลิตหรือโครงการและกิจกรรมที่ระบุในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือที่ได้รับจัดสรรจากงบประมาณรายจ่ายงบกลาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายผลผลิตหรือโครงการตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ 15 ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นต้องแก้ไขรายละเอียดของรายการงบประมาณรายจ่ายที่ระบุในเอกสารประกอบงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม ให้แก้ไขได้เฉพาะที่ไม่กระทบต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงในสาระสำคัญ โดยให้หัวหน้าหน่วยงานเจ้าของงบประมาณ นำเสนอกองแผนงาน เพื่อให้ความเห็นประกอบการพิจารณาต่ออธิการบดีเพื่อพิจารณาอนุมัติ

ข้อ 16 ในกรณีที่หน่วยงานมีความจำเป็นต้องโอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่าย จะต้องแสดงให้เห็นถึงเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเพื่อการแก้ไขปัญหา การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ การเพิ่มคุณภาพการให้บริการ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาเทคโนโลยี หรือสนับสนุนการบริหารงานตามแผนการพัฒนามหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามผลผลิตหรือโครงการที่ระบุในเอกสารประกอบงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ความประหยัด ความคุ้มค่า ความโปร่งใส และประโยชน์ของมหาวิทยาลัย

ข้อ 17 การโอนหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายในทุกกรณี ต้องไม่ก่อให้เกิดรายการก่องหน้าผูกพันข้ามปีงบประมาณ และให้หน่วยงานดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) การโอนหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายภายใต้งบประมาณรายจ่ายที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในงบรายจ่ายใดๆ ภายในหน่วยงานเดียวกัน ให้หัวหน้าหน่วยงานเสนอขออนุมัติต่ออธิการบดี และรายงานคณะกรรมการโดยไม่ชักช้า

2) การโอนหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายภายใต้งบประมาณรายจ่ายที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในงบรายจ่ายใดๆ ต่างหน่วยงาน ให้กองแผนงานพิจารณา ก่อนการโอนเสนอขออนุมัติต่ออธิการบดี และให้รายงานคณะกรรมการโดยไม่ชักช้า

3) ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องโอนหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายนอกเหนือจาก (1) และ (2) ให้เสนอคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข หรือวิธีปฏิบัติที่คณะกรรมการกำหนด รวมทั้ง ข้อบังคับ ระเบียบ และมติคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง โดยให้คำนึงถึงความคุ้มค่าและประหยัด

คณะกรรมการอาจกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติเพื่อกำหนดขอบเขต หรือข้อจำกัดการโอนหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายได้ตามความจำเป็น

ข้อ 18 ในกรณีที่หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับรายการครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่มีใช้รายการก่อนนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณในงบรายจ่ายของผลผลิตหรือโครงการใด แต่ไม่อาจจัดหาได้ด้วยเหตุผลใดๆ ก็ตาม หน่วยงานจะโอน หรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายในงบรายจ่ายต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อนำไปเพิ่มวงเงินรายการครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างนั้นได้ โดยเสนอคณะกรรมการพิจารณา แต่ถ้าวงเงินไม่เกินหนึ่งแสนบาทจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรนั้น ให้อธิการบดีพิจารณาอนุมัติ

ข้อ 19 การเพิ่มรายการใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงรายการหรือรายละเอียดคุณลักษณะของครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างของงบลงทุนที่มีใช้รายการผูกพันงบประมาณ ให้เสนอคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ เว้นแต่ในกรณีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดคุณลักษณะครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ให้เสนออธิการบดีพิจารณาอนุมัติได้ ในกรณีดังต่อไปนี้

- 1) ครุภัณฑ์ที่มีราคาต่อหน่วยไม่เกินหนึ่งล้านบาท
- 2) ที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่มีราคาต่อหน่วยไม่เกินสิบล้านบาท

ข้อ 20 การขออนุมัติงบประมาณสำหรับรายการและวงเงินก่อนนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ ให้เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเสนอขออนุมัติต่อสภามหาวิทยาลัย

ข้อ 21 ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรายการ วงเงิน ระยะเวลา หรือรายละเอียดของรายการที่จะก่อนนี้ผูกพันงบประมาณที่ได้อนุมัติแล้วให้หน่วยงานดำเนินการดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของรายการโดยไม่เพิ่มวงเงินก่อนนี้ผูกพันให้ดำเนินการตามข้อ 18

2) การขยายระยะเวลาก่อนนี้ผูกพัน โดยไม่เพิ่มวงเงินก่อนนี้ผูกพัน ให้เสนอคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติและรายงานฝ่ายวางแผนทราบภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ได้อนุมัติ

3) การเปลี่ยนแปลงรายการหรือการเพิ่มวงเงินก่อนนี้ผูกพันเกินกว่าวงเงินที่ได้รับอนุมัติแล้ว ให้อธิการบดีเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ โดยต้องส่งผลการจัดซื้อจัดจ้าง หรือรายละเอียดอื่นใดที่เกี่ยวข้องให้กองแผนงานพิจารณาเพื่อเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัยด้วย

#### หมวด 4 การควบคุมงบประมาณ

ข้อ 22 ในการควบคุมดูแลรายจ่ายงบประมาณประจำปีในส่วนงบลงทุน ให้องค์กรงานเจ้าของงบประมาณควบคุมดูแลการจัดทำให้สามารถดำเนินการได้ทันทีที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดรายละเอียด คุณลักษณะเฉพาะครุภัณฑ์ การสำรวจ ออกแบบรูปรายการก่อสร้าง การกำหนดจำนวนเนื้อที่ของที่ดิน สถานที่ตั้ง และราคา ตามที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับการจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เหมาะสม คุ่มค่า และประหยัด

ข้อ 23 เพื่อประโยชน์ในการติดตามและประเมินผล ให้องค์กรงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนี้

1) หน่วยงานเจ้าของงบประมาณรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ตามเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดผลสำเร็จตามผลผลิตหรือโครงการ ที่กำหนดไว้ตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาสภายใน 15 วัน นับแต่วันสิ้นไตรมาสให้กับกองแผนงานเพื่อรายงานคณะกรรมการภายใน 60 วัน นับตั้งแต่วันสิ้นไตรมาส

2) เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ให้องค์กรงานจัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยเสนอคณะกรรมการและสภามหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 7.1 งานวิจัยในประเทศ

ดุชนิ จันทรรคณา (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์กับการบริหารโครงการ ศึกษากรณี : โครงการชลประทานอุบลราชธานี โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหาในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโครงการชลประทานอุบลราชธานีในด้านการวางแผนงบประมาณและด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต 2) เพื่อศึกษาความพร้อมของโครงการชลประทานอุบลราชธานีในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ได้ค้นพบว่า ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม

ยุทธศาสตร์ใน 2 ด้าน คือ ด้านการวางแผนงบประมาณและด้านการคำนวณต้นทุนการผลิตพบว่าการชลประทานเป็นผู้ดำเนินการทั้งการกำหนดนโยบาย การวางแผน และคิดต้นทุนการผลิต และมอบหมายให้หน่วยงานทางส่วนภูมิภาคในที่นี่คือ โครงการชลประทานอุบลราชธานีแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อได้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ส่วนความพร้อมของโครงการชลประทานอุบลราชธานี ในการจัดทำงบประมาณนั้น จากการศึกษาพบว่ามีปัญหาใน 4 ด้านคือ บุคลากร การบริหารจัดการ ระบบสารสนเทศ และเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ ที่ทางโครงการชลประทานอุบลราชธานี ยังไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร ในด้านระบบสารสนเทศ และอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย ส่วนด้านบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านเวลา

อัจฉริย์ ทิพนธธรณินทร์ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาผลการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 3) ระบุปัญหาของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ค้นพบว่า *ประการที่หนึ่ง* การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เกิดผลสำเร็จสอดคล้องกับหลักการ พิจารณาจากตัวชี้วัดความสำเร็จในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ (1) การมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานตามผลผลิตผลลัพธ์ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ขาดตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงคุณภาพ แต่ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มีการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ผลผลิตและตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกมิติ (2) การมอบอำนาจในการตัดสินใจและการผ่อนคลายกฎระเบียบมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น (3) ความครอบคลุมของงบประมาณโดยการแสดงรายละเอียดของกิจกรรมที่ใช้เงินนอกงบประมาณ (4) การประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางมีการกำหนดรายละเอียดในเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน แผนงาน/งาน/โครงการ ระยะเวลาและวิธีการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายจำแนกตามงบประมาณรายจ่าย ค่าใช้จ่าย ที่จะผูกพันในอนาคต และเงินนอกงบประมาณ (5) หลักธรรมาภิบาล ในประเด็นต่อไปนี้ คือ การจัดทำข้อตกลงระหว่างรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการกับอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการและผลผลิตของมหาวิทยาลัย การเริ่มนำระบบการควบคุมภายในมาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และการรายงานผลการใช้เงินให้กับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน *ประการที่สอง* ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติคือ (1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจด้วยการฝึกอบรม จัดสัมมนา และจัดทำเอกสารเผยแพร่ ส่วนด้านโปรแกรมปฏิบัติงานได้นำโปรแกรมสำเร็จรูป ORACLE 11 มาใช้

ปฏิบัติงานในเรื่องบัญชีเกณฑ์คงค้าง การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสินทรัพย์ โดยการปฏิบัติงานและการจัดเก็บข้อมูลการทำงานรองรับด้วยเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัย (2) สำนักงบประมาณยกเลิกระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2544 แล้วให้ใช้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2545 และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ยกเลิกระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2545 แล้วให้ใช้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2546 ตลอดจนยกเลิกหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ พ.ศ. 2540 แล้วให้ถือปฏิบัติตามหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ พ.ศ. 2545 ซึ่งมีผลทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณมากยิ่งขึ้น *ประการที่สาม* ปัญหาของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) มาปฏิบัติสรุปได้ดังนี้ (1) ปัญหาด้านสมรรถนะ พบว่าบุคลากรมีปัญหาเรื่องความรู้ความสามารถในการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ORACLE 11 I ทำให้บุคลากรบางส่วนลาออกหรือขอเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดในช่วงระยะแรกที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ (2) ปัญหาด้านการควบคุม พบว่าในปีงบประมาณ 2546 ตัวชี้วัดที่นำมาใช้ประเมินความก้าวหน้าในการดำเนินงานไม่ครอบคลุมทำให้ ไม่สามารถวัดความก้าวหน้าได้ชัดเจน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรส่งเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนดไว้ (3) ขาดการให้ความร่วมมือจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในช่วงต้นของการเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัย

ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ และคณะ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการระบบงบประมาณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อการพัฒนากระบวนการจัดการระบบงบประมาณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ 2) เพื่อศึกษาผลของการพัฒนากระบวนการจัดการระบบงบประมาณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ ได้ค้นพบว่า ด้านการบริหารจัดการคุณภาพ ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการคุณภาพ ประสิทธิภาพของงบประมาณในหน่วยงาน ตามแนวทางมาตรฐานทางการเงินทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการจัดการระบบจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ด้านการบริหารทรัพย์สิน ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการควบคุมและตรวจสอบภายใน ทั้งหมดนี้อยู่ในระดับความเหมาะสมปานกลาง ด้านพัฒนาบุคลากร พบว่ามีการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้านวิชาการและการให้บริการ รวมถึงการส่งเสริมบุคลากร ให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด ด้านสื่อสารภายใน พบว่าวิธีการสื่อสารในองค์การขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของข้อมูล ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาวิธีการสื่อสารให้ตรงกับข้อมูลที่มีความแตกต่างกัน ด้านการประเมินผลการดำเนินงาน พบว่าจะต้องมีการ



เชื่อมโยงกับการตั้งเป้าหมายโดยมีจุดหมายที่มีเหตุผลสามารถชี้แจงได้ ด้านระบบฐานข้อมูล พบว่าได้พัฒนาให้ครบถ้วนทั้งด้านการใช้ไปและการคงเหลือของเงิน การควบคุมฐานข้อมูลที่เป็นความลับเพื่อมิให้ข้อมูลรั่วไหล

วารัญญา เลิศกวินชนะกิจ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมืองสมุทรปราการ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์การ ปัจจัยแวดล้อมองค์การ 2) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การ ปัจจัยแวดล้อมองค์การ กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ ได้ค้นพบว่า 1) ปัจจัยภายในองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนจากประชาชน การติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน และความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก อยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยแวดล้อมองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนจากประชาชน การติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน และความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกอยู่ในระดับมาก 3) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยภายในองค์การและปัจจัยแวดล้อมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กัญญาภัค ทองจันทร์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้ค้นพบว่า (1) ปัจจัย 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการบริหารองค์กร ด้านผู้นำ และด้านแรงจูงใจ อย่างน้อย 1 ปัจจัย เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน นอกจากนี้หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการบริหารองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.245, 0.234 และ 0.172 ตามลำดับ (2) ชำราชการกรมพัฒนาที่ดิน เห็นว่า กรมพัฒนาที่ดินประสบความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น ปัญหาที่พบส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากร และด้านระบบการทำงาน

เกื้อ ไกรดี (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามบทบาทในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามบทบาทในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบด้านการเงิน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก และ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหาร

สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ได้ค้นพบว่า (1) ระดับการปฏิบัติตามบทบาทในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามบทบาทในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบด้านการเงิน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ในภาพรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน และ (3) ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามบทบาทในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอและล่าช้า บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดสรรเงินงบประมาณเพิ่มให้เพียงพอและทันต่อความต้องการของสถานศึกษา เลือกรับบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติเข้าฝึกอบรม สัมมนา และตัวแทนชุมชนควรมีส่วนร่วมในการควบคุมและตรวจสอบการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา

จตุพร ชูด้วง (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) ศึกษาข้อเสนอแนะของข้าราชการต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ได้ค้นพบว่า 1) ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผลอยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการที่มีเพศ วุฒิการศึกษา อายุราชการ และตำแหน่ง ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 3 ประการ ได้แก่ ควรกำหนดให้มีการวิเคราะห์ศักยภาพภายในหน่วยงานก่อนจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ควรกำหนดขั้นตอนการอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยงานให้มีความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น และควรสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมงานด้านการพัฒนาบุคลากร

ปรัชญวรรณ วนานันท์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (DEVELOPMENT OF THE BUDGETING PROCESS OF PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัญหาของกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) ศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 3) พัฒนาระบบการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้ค้นพบว่า 1) กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณสำหรับสภาพที่พึงประสงค์ ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมากที่สุด ส่วนสภาพปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาตามขนาดที่ตั้งพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีขนาดและที่ตั้งต่างกันมีความต้องการพัฒนาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ.05 2) ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 66 3) กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ การจัดทำงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการติดตามและประเมินผลงบประมาณ และมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน โดยมีส่วนที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมในรายละเอียดการดำเนินงานดังนี้ (1) การจัดทำแผนงบประมาณ โดยเฉพาะการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามความต้องการของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและเพิ่มการปฏิบัติตามกฎระเบียบงบประมาณ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและโรงเรียน (2) การจัดทำต้นทุนผลผลิต สามารถจำแนกงบประมาณในแต่ละกิจกรรมและผลผลิตได้เพื่อเปรียบเทียบผลผลิตกับต้นทุนที่ใช้ไป (3) การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานควบคู่กับการอบรมบุคลากร (4) การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ จัดทำคู่มือการระดมทรัพยากร (5) การบริหารสินทรัพย์ จัดทำแผนการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ (6) การตรวจสอบภายใน เน้นการให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือให้โรงเรียนทำงานได้ถูกต้องและสะดวกยิ่งขึ้น (7) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เพิ่มการรายงานให้ครอบคลุมถึงผลผลิต ผลลัพธ์ ความคุ้มค่าและต้นทุน โดยใช้ DEA (Data Envelopment Analysis) เพื่อหาค่าประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ

สายชล เพชรตระหง่าน (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปรับใช้กับกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาต่อการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสำนักการแพทย์และสำนักงานเขตคลองสาน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของแผนงบประมาณรายจ่ายขั้นพื้นฐานและแผนงานยุทธศาสตร์ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาต่อการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำขั้นพื้นฐาน และภารกิจตามแผนงานยุทธศาสตร์ และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำขั้นพื้นฐานและภารกิจตามแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ ได้ค้นพบว่า ผู้บริหารกรุงเทพมหานครทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำยังไม่ให้ความสำคัญกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง อีกทั้งยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณ

แบบใหม่อย่างชัดเจนถูกต้อง จึงไม่กล้าที่จะผลักดันให้ระบบงบประมาณดังกล่าวมาใช้กับ กรุงเทพมหานครได้อย่างเต็มรูปแบบ นอกจากปัจจัยปัญหาจากตัวผู้บริหารกรุงเทพมหานครแล้ว โครงสร้างองค์การของกรุงเทพมหานคร ระบบปฏิบัติการ ระเบียบ กฎหมาย ระบบสารสนเทศในการ จัดเก็บฐานข้อมูล แต่ปัจจัยที่สำคัญคือ สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครในฐานะเป็นหน่วยงานที่มี หน้าที่กำหนดหลักการและวางแผนการจัดทำงบประมาณทั้งในเชิงรายจ่ายประจำชั้นพื้นฐานและแผน งบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ยังขาดความชัดเจนในกระบวนการดังกล่าว เนื่องจากยังให้ความสำคัญกับ งบประมาณแบบแสดงรายการแทนที่จะหันมาให้ความสำคัญกับระบบงบประมาณแบบแสดงผลผลิต และบริการ โดยได้มีการเสนอแนะให้หน่วยงานที่เป็นองค์การสำคัญในการเชื่อมโยงและบูรณาการ แผนปฏิบัติการเพื่อให้การบริหารจัดการกรุงเทพมหานครสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ที่วางไว้ ได้แก่ สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล สำนักการคลัง และสำนักงานเขต ตลอดจนคณะผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบกำกับ และดูแลและขับเคลื่อนผลักดันให้สามารถนำกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้กับกรุงเทพมหานคร ได้อย่างเต็มรูปแบบและสามารถประเมินผลการ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สำหรับเป็นแนวทางในการบริหารจัดการงบประมาณของกรุงเทพมหานคร ในอนาคต นอกจากนี้สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครในฐานะผู้ขับเคลื่อนกระบวนการงบประมาณ จะต้องเปิดเผยและถ่ายทอดแนวความคิด หลักการ แนวทางการปฏิบัติ รวมทั้งองค์ความรู้เกี่ยวกับ การพัฒนาระบบและวิธีการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ นักวิชาการ ตลอดจนสาธารณชนให้ได้รับทราบถึงกระบวนการต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อเป็น กลไกในการตรวจสอบ ให้เกิดความโปร่งใส และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทรัพยากรของ กรุงเทพมหานคร

นิภาพร เฉียนเลี่ยน (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษา ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมแต่ละศาลในภาค 8 (3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 (4) เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้าง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้ข้อค้นพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 ซึ่งยอมรับ สมมติฐานที่ตั้งไว้ (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ในแต่ละ ศาลแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (3) ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้าน แรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญ



ทางสถิติที่ระดับ .05 (4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 จุดแข็งของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 คือ บุคลากรมีความพร้อมในการให้บริการประชาชน จุดอ่อน คือ บุคลากรไม่เพียงพอ โอกาสคือ พัฒนาให้ข้าราชการศาลยุติธรรมมีจิตสำนึกในการให้บริการ อุปสรรคคือ ความล่าช้าในหน่วยงานกระบวนการยุติธรรมด้วยกัน และข้อเสนอแนะต่อแนวทางสร้างผลสัมฤทธิ์ได้แก่ ควรนำการบริหารกิจการภาครัฐ กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานมาใช้ในการทำงานอย่างจริงจัง นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง และการสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ปาริษา มณีชนโชค (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (2) เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (3) ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า (1) การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์เทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง (2) บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ และระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ปัจจัยการพัฒนางานองค์กร ได้แก่ ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อารีลักษณ์ จันเกาะ (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบระดับความเข้าใจของข้าราชการตำรวจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 2) เพื่อศึกษาความเข้าใจของข้าราชการตำรวจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และ 3) เพื่อเปรียบเทียบความเข้าใจของข้าราชการตำรวจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้ข้อค้นพบคือ กลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจต่อระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในระดับสูง โดยมีความเข้าใจด้านบทบาทและประโยชน์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มากที่สุด แต่มีความเข้าใจด้านกระบวนการและขั้นตอนการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์น้อยที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาที่รับราชการตำรวจ



และประสบการณ์ในการทำงานด้านงบประมาณที่ต่างกันมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งที่ต่างกันมีความเข้าใจต่อระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

วิไล ชัยสมภาร (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน 2) ศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน และ 4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาและเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ข้อค้นพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีค่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน มีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (4) การวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการนำนโยบายและแนวทางเพื่อเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยควรให้ความสำคัญกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หลักสมรรถนะ หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มาเป็นกรอบในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล

วราภรณ์ สุกุลวิวรรณ (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี 2) เพื่อทราบประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี 3) เพื่อทราบปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี ได้ค้นพบว่า *ประการที่*

หนึ่ง ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย กล่าวคือ การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมระบบข้อมูลเพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร การสร้างแรงจูงใจ การสนับสนุนจากเครือข่ายภายนอก การจัดการองค์กร และภาวะผู้นำ *ประการที่สอง* ประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง ทุ่มเทเวลาในการทำงาน สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย บรรยากาศของความคาดหวังที่สูง พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจนและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ *ประการที่สาม* ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร การบริหารและพัฒนาบุคลากร การจัดการองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ศศิพร คนงาน (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการนำนโยบายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติในกระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติในกระทรวงแรงงาน ได้ค้นพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติในกระทรวงแรงงาน มี 4 ปัจจัยคือ (1) มีการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร อันประกอบด้วย เศรษฐกิจ และการเมือง (2) วิธีการเป็นกระบวนการบริหารภายในองค์กร อันประกอบด้วย เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ การยอมรับนโยบายและการมีส่วนร่วมของบุคลากร (3) สมรรถนะองค์กร อันประกอบด้วย ตัวแปรย่อย คือ โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ ความรู้ความสามารถของบุคลากร และความพร้อมของทรัพยากร และ (4) การพัฒนาองค์กร อันประกอบด้วย ตัวแปรย่อย คือ การจัดฝึกอบรมบุคลากร การบริการข้อมูลข่าวสาร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติในกระทรวงแรงงานในลำดับแรก ได้แก่ สมรรถนะองค์กร รองลงมาคือการพัฒนาองค์กร และสุดท้ายคือกระบวนการบริหารภายในองค์กร โดยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติในกระทรวงแรงงาน โดยมีข้อเสนอแนะคือ 1) ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร โดยเน้นโครงสร้างองค์กรมีการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานให้เกินมาตรฐานที่กำหนด มีการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานรวมถึงการแสวงหาแนวทาง และวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) ปัจจัยด้านพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพข้าราชการในกระทรวงแรงงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะ

ของข้าราชการให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ การจัดสรรคนที่มีสมรรถนะตรงกับคุณสมบัติที่เหมาะสมเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่จะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลลัพธ์ขององค์การ เหตุผลหลัก และเน้นผลผลิตทำอะไรที่ทำให้ข้าราชการทำงานได้ผลที่ดีที่สุด ได้ผลบรรลุเป้าหมาย การแข่งขันบนพื้นฐานของความสำเร็จขององค์การ ซึ่งนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน 3) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารภายในองค์การ โดยเน้นที่การยอมรับนโยบาย การมีส่วนร่วมของบุคลากรต่อโครงการ/กิจกรรม ตามยุทธศาสตร์ขององค์การ ตลอดจนการแสดงความคิดเห็นต่อกลุ่มเป้าหมายเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดตามแผนปฏิบัติการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างเครือข่ายในชุมชน ซึ่งเอื้อต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติ 4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ โดยมุ่งเน้นการจัดสรรงบประมาณการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติในกระทรวงแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดได้เสมอ

ชนิดดา ศรีรุ่ง (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) 2) วิเคราะห์ปัญหาของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) 3) เสนอแนวทางพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ค้นพบว่า 1) กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) มี 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ 2) ปัญหาของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน พบว่า บุคลากรมีความรู้และข้อมูลในการวิเคราะห์ไม่เพียงพอ วิเคราะห์จากความรู้ที่มากกว่าข้อเท็จจริง (2) การวางแผนยุทธศาสตร์ พบว่า การดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่เป็นลักษณะของเจ้าภาพร่วมไม่ได้มีการวางแผนการส่งต่อภาระในแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน หน่วยงานเปลี่ยนผู้จัดทำแผนบ่อย ผู้ที่เข้าประชุมแผนมักไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ คำนิยามตัวชี้วัดไม่ชัดเจน (3) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ พบว่า บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ไม่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องผู้บริหารบางส่วนไม่เห็นถึงความสำคัญของการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ (4) การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ พบว่า มีความล่าช้าและไม่มีการนำผลมาปรับปรุง 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน ควรวิเคราะห์จากข้อเท็จจริง (2) การวางแผนยุทธศาสตร์ ควรกำหนดให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานโดยตรงเป็นเจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบตัวชี้วัด ควรกำหนดผู้จัดทำแผนไว้อย่างน้อยคนละ 5 ปี และต้องเป็นผู้ที่เข้า

ประชุมแผนทุกครั้ง ควรกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นไปตามหลักวิชาการ ได้มาตรฐานที่สามารถวัดผลสำเร็จได้ รวมทั้งเข้าใจง่ายและปฏิบัติได้ และควรสร้างขึ้นจากสภาพที่เป็นจริงของหน่วยงาน (3) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติควรอบรมการบริหารยุทธศาสตร์ทุกขั้นตอนแก่บุคลากรทุกระดับอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง ถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงควรแสดงออกด้วยการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ซึ่งรวมทั้งประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ชัดเจน และเป็นตัวอย่างที่ดีในการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง (4) การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ ควรเร็วขึ้น และหน่วยงานควรนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ในปีต่อไป

โซคอนันต์ สุธมมี (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห้งบประมาณต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงบประมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่นักวิเคราะห์ห้งบประมาณต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่นักวิเคราะห์ห้งบประมาณต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงบประมาณ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้เกี่ยวกับงบประมาณและความคิดเห็นต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของเจ้าหน้าที่นักวิเคราะห์ห้งบประมาณ ได้ค้นพบว่า เจ้าหน้าที่นักวิเคราะห์ห้งบประมาณมีความคิดเห็นต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ การศึกษา สาขาวิชาที่เคยศึกษาหรือเรียนวิชาที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง และการงบประมาณ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงบประมาณไม่แตกต่างกัน และความรู้เกี่ยวกับงบประมาณด้านระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงบประมาณ ส่วนความรู้เกี่ยวกับงบประมาณด้านรูปแบบและข้อมูลจากการติดตามและประเมินผลมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงบประมาณ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ศรินญา สุวรรณดี (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์ (1) ศึกษาการบริหารยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2) ศึกษาปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พ.ศ.2554-2558 (3) ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (4) เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการศึกษาพบว่า (1) การบริหารยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย มี 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ การนำแผนยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศไปปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ (2) ปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ.2554-2558 พบว่าความไม่เพียงพอของงบประมาณเป็นปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ ขาดการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้บริการ ขาดการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง ไม่มีการติดตามแผนอย่างสม่ำเสมอ ขาดการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร บุคลากร และหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร การจัดทำโครงการไม่คำนึงถึงเป้าหมาย บุคลากรไม่นำแผนมาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน และขาดความเข้าใจร่วมกันของหน่วยงาน (3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ การให้ความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร ความรู้ความสามารถและการมีภาวะผู้นำของการบริหาร และการสื่อสารกันภายในมหาวิทยาลัย (4) แนวทางการพัฒนา การบริหารยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ ควรให้หน่วยงานร่วมลงทุนงบประมาณทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศระดับมหาวิทยาลัย ควรปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในให้สอดคล้องกับแผน และการจัดประชุม สัมมนาสร้างเครือข่ายเฉพาะด้านระหว่างหน่วยงาน ผู้บริหาร และบุคลากร และหน่วยงาน ควรจัดทำแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของตนเอง และนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการติดตามและประเมินผลถึงตัวชี้วัดและกลยุทธ์ของแผนอย่างต่อเนื่อง

Small (1980, p.4343-A) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในด้านงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา และความพึงพอใจในการทำงานโดยมีเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในด้านงบประมาณกับความพึงพอใจในการทำงานที่มีเป้าหมาย และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในด้านงบประมาณกับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าสถานศึกษาที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมด้าน



งบประมาณ หัวหน้าสถานศึกษามีทั้งมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมเกี่ยวกับการงบประมาณ ผู้บริหารมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมากขึ้น ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันกับบทบาทที่คาดหวังของผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณ

Kenneth A. Merchant (1981, p.813-829) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของระบบการจัดทำงบประมาณระดับองค์กรมีความสัมพันธ์กับขนาดขององค์กรความหลากหลายและระดับของการกระจายอำนาจและความแตกต่างของตัวเลือกในการออกแบบและการใช้ระบบที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรและแรงจูงใจและทัศนคติของผู้จัดการ ผลการศึกษาพบว่าแบบจำลองได้รับการพัฒนาจากการค้นพบที่เกี่ยวข้องในการวิจัยในการบัญชีและพฤติกรรมองค์กรและความคาดหวังในแบบจำลองถูกสำรวจด้วยข้อมูลที่รวบรวมจาก 19 บริษัท ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลลัพธ์โดยทั่วไปสนับสนุนรูปแบบพวกเขาแสดงให้เห็นว่าการจัดทำงบประมาณซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การควบคุมของบริษัท นั้นเกี่ยวข้องกับบริบทขององค์กร บริษัทขนาดใหญ่มักจะใช้ประโยชน์จากการบริหารที่ค่อนข้างเป็นทางการมากกว่าการควบคุมระหว่างบุคคล ในทุกบริษัท กระบวนการจัดการงบประมาณที่เป็นทางการและมีความซับซ้อนมากขึ้นได้รับการตอบรับอย่างดีจากผู้จัดการ แต่ในบริษัทขนาดใหญ่โดยรวมจะเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานในเชิงบวกมากขึ้น

Black (1983, p922-A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทางการเงินในวิทยาลัยชุมชนของรัฐอาร์ิโซนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการลดค่าใช้จ่ายทางการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนอาร์ิโซนา โดยมีเป้าหมายเพื่อประเมินระบบการจัดการทางการเงินของคณะผู้บริหารทั้งด้านรายได้และค่าใช้จ่าย ผลการศึกษาพบว่า มีปัญหาในการควบคุมค่าใช้จ่ายคือมีการเพิ่มระดับการบริหาร ส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น มีปัญหาด้านรายได้ เกิดจากเงินช่วยเหลือที่รัฐจัดสรรให้น้อยลงและไม่มีการหารายได้เพิ่มขึ้น

Siegel, D. and Other (1998, p.159) ได้ทำการศึกษาการประเมินการเริ่มใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของคณะกรรมการทางการศึกษาเมืองนิวยอร์ก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานแตกต่างจากวิธีการจัดสรรงบประมาณหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานคือการเชื่อมโยงงบประมาณเพื่อการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนและพฤติกรรมของผู้เรียนเพื่อแยกวิธีการจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานออกจากวิธีการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนที่ใช้ในสหรัฐอเมริกา ในปีแรกมีการทำแบบสำรวจโดยสมาชิกผู้เข้าร่วมกันวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 87 คน ซึ่งเป็นสมาชิกที่ไม่ใช่ทีมงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจำนวน 16 คน

และสมาชิกผู้ที่ร่วมกันวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 44 คน ซึ่งพบว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญอย่างชัดเจน

Lau (2003, p.744) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในแคลิฟอร์เนีย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในแคลิฟอร์เนีย ที่ประสบปัญหาขาดทุน ส่งผลต่อการรับรองมาตรฐานและการตรวจสอบประจำปี และเพื่อให้ทราบว่าองค์ประกอบที่สำคัญของระบบงบประมาณที่มีประสิทธิผลแต่มหาวิทยาลัยยังไม่มี ผลการศึกษาพบว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของการงบประมาณ กระบวนการงบประมาณมีความสำคัญมากกว่าผลงานที่เกิดขึ้น การวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยไม่ได้ถูกนำไปใช้ในกระบวนการงบประมาณอย่างจริงจัง โดยมีข้อเสนอแนะ ความปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างคณาจารย์และพนักงานของมหาวิทยาลัย ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณให้มากขึ้น ควรพัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้มีความชัดเจนทั้งตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การขาดสารสนเทศจะทำให้ผู้บริหารและกรรมการขาดความไว้วางใจ ควรมีการพัฒนาเพิ่มความรู้และฝึกอบรมแก่คณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ส่วนตำแหน่งและเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการยอมรับในกระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน

Matthew A. Abata (2014, p148) Participative Budgeting and Managerial Performance in the Nigerian Food Products Sector โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดผลกระทบของการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การรับรองประสิทธิภาพในองค์กรเป็นตัวกำหนดตัวแปรหลายตัว แต่การจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ การศึกษาที่นำมาใช้ออกแบบการวิจัยเชิงสำรวจและใช้แบบสอบถามเชิงโครงสร้างในการรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการระดับต่าง ๆ Honeywell Superfine Foods Limited ใน Lagos State โดยกำหนดสมมติฐานสามข้อและทดสอบโดยใช้เครื่องมือสถิติการถดถอยเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในสมมติฐาน (ประสิทธิภาพการจัดการและการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม) จำนวนทั้งหมด 50 แบบสอบถาม และส่งกลับ 40 ครั้ง และพบว่ามีประโยชน์สำหรับการศึกษาทำให้มีอัตราการตอบกลับ 80% ผลการวิจัยพบที่มีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมการจัดทำงบประมาณ ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขาเป็นบวกและขอบเขตของพวกเขาคือความสัมพันธ์ระหว่างคือ 12.3% การศึกษาจึงแนะนำทุกคนให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการตามงบประมาณ ควรได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมงบประมาณ และผู้จัดการระดับล่างและพนักงานควรมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณ

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ศึกษาและสามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัยโดยจะกล่าวถึงในส่วนที่ 8 เป็นลำดับถัดไป

## ส่วนที่ 8 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในครั้งนี้ ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (ตัวแปรตาม) และการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ (ตัวแปรอิสระ) สรุปได้ดังนี้

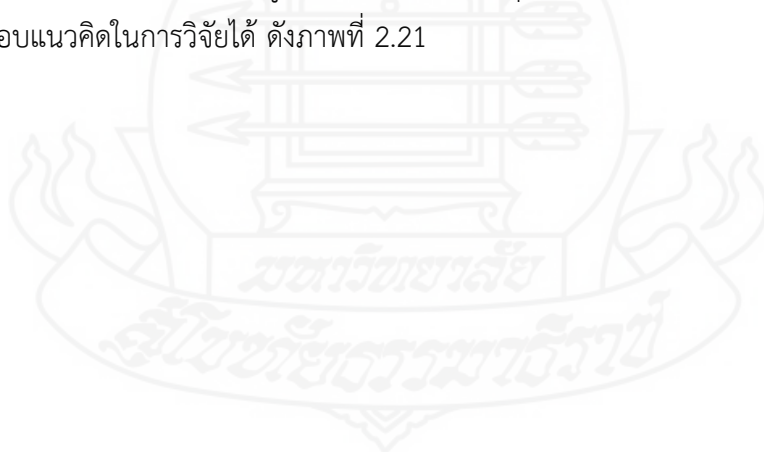
สรุปการทบทวนวรรณกรรมการที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (ตัวแปรตาม) พบว่า ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ คือ ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ความมีประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) หรือความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Outcome) เมื่อเทียบกับแผน ความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับแผน

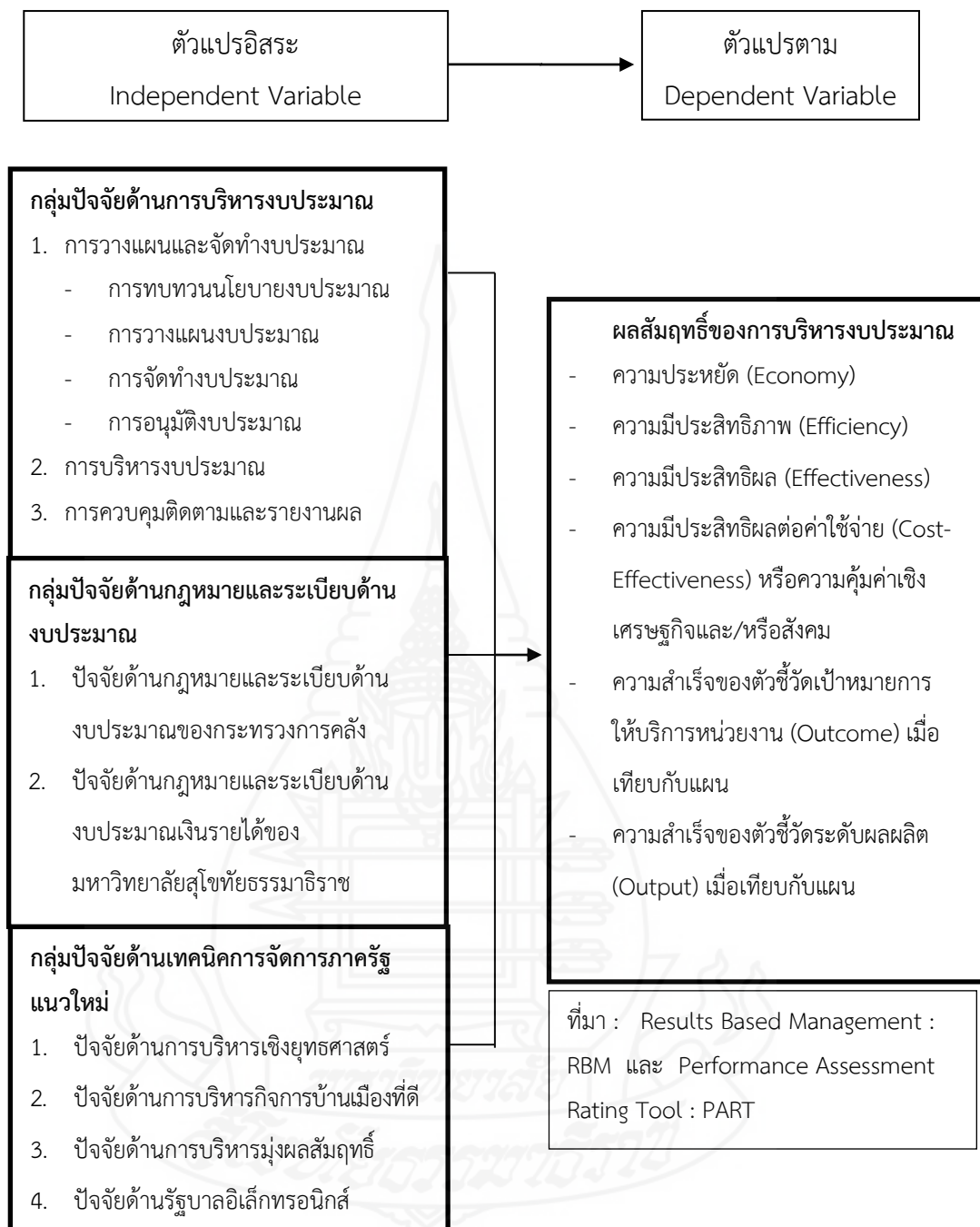
1. สรุปการทบทวนวรรณกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ (ตัวแปรอิสระ) พบว่า การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ *ขั้นตอนที่ 1* การวางแผนและจัดทำงบประมาณ ได้แก่ (1) การทบทวนนโยบายงบประมาณ (2) การวางแผนงบประมาณ (3) การจัดทำงบประมาณ (4) การอนุมัติงบประมาณ *ขั้นตอนที่ 2* การบริหารงบประมาณ และ *ขั้นตอนที่ 3* การควบคุมติดตามและรายงานผล

2. สรุปการทบทวนวรรณกรรมการที่เกี่ยวข้องกับด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (ตัวแปรอิสระ) พบว่า กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องได้แก่ กฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณส่วนราชการ

3. สรุปการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (ตัวแปรอิสระ) พบว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ

สรุปได้ว่า ผลสรุปการทบทวนวรรณกรรมที่ได้ศึกษาตามที่กล่าวไว้ข้างต้นจะมีความเกี่ยวข้องและสอดคล้องเชื่อมโยงกับงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นแนวนโยบายที่รัฐบาลต้องการให้ส่วนราชการได้ใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งเป็นทรัพยากรของประเทศที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีความคุ้มค่าต่อผู้รับบริการหรือประชาชน โดยใช้หลัก ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ความมีประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) หรือความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Outcome) เมื่อเทียบกับแผน ความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับแผน ซึ่งการบริหารงบประมาณจำเป็นต้องอยู่ภายใต้กฎ ระเบียบที่กำหนด ตลอดจนใช้เครื่องมือหรือแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ มาใช้ในการควบคุมเพื่อให้ได้ผลสำเร็จขององค์กรนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ โดยการใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการสรุปตัวแปรตามและตัวแปรอิสระมาใช้ในการ กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังภาพที่ 2.21





ภาพที่ 2.21 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การประเมินสภาพแวดล้อมของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณ รวมถึงศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และเป็นการศึกษาเพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น มีระเบียบวิธีวิจัยที่นำมาใช้ ดังนี้

1. รูปแบบและประเภทการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. รูปแบบและประเภทการวิจัย

รูปแบบการวิจัย ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบไม่ทดลอง (Non-Experimental Design) โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ที่ใช้แบบสอบถาม โดยการเก็บข้อมูลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้ยังเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะจงจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 313 คน ตามบัญชีถือจ่ายของกองการเจ้าหน้าที่เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2561 แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

**2.1.1 กลุ่มผู้บริหารหน่วยงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณของหน่วยงาน** 47 หน่วยงาน จำนวน 305 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา จำนวน 12 คน หัวหน้าหน่วยเลขานุการกิจ 12 คน ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน จำนวน 10 คน เลขานุการสำนัก/สถาบัน จำนวน 10 คน ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย/งานหรือเทียบเท่า จำนวน 23 คน (ไม่รวมผู้วิจัยและผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 160 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 24 คน นักวิชาการพัสดุ จำนวน 13 คน นักวิชาการการเงินและบัญชี จำนวน 33 คน นักตรวจสอบภายใน จำนวน 8 คน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 กลุ่มผู้บริหารหน่วยงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณ

ประเภทตำแหน่ง	ประชากร
1. ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา	12
2. หัวหน้าหน่วยเลขานุการกิจ (บริหารงานทั่วไป)	12
3. ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน	10
4. เลขานุการสำนัก/สถาบัน	10
5. ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย/งานหรือเทียบเท่า (ไม่รวมผู้วิจัยและผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน)	23
6. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	160
7. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	24
8. นักวิชาการพัสดุ	13
9. นักวิชาการการเงินและบัญชี	33
<b>รวม</b>	<b>305</b>

ที่มา : ข้อมูลบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

จากกองการเจ้าหน้าที่ ณ 1 ต.ค.2561

2.1.2 **กลุ่มผู้บริหารของมหาวิทยาลัย** จำนวน 7 คน และผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน 1 คน รวม 8 คน ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน รองอธิการบดี และผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน จำนวน 1 คน

## 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

2.2.1 **ขนาดกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มผู้บริหารหรือบุคลากรของหน่วยงาน 47 หน่วยงาน** ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย รวมทั้งสิ้น 305 คน ขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 โดยใช้การคำนวณของทาร์โวยามาเน่ ดังสูตรต่อไปนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย e = ขนาดของความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

แทนค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มผู้บริหารหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณของหน่วยงาน 47 หน่วยงาน

$$n = \frac{305}{1 + 305(0.05)^2}$$

$$n = \frac{305}{1.7625}$$

$$n = 173$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นกลุ่มผู้บริหารหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณของหน่วยงาน 47 หน่วยงานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 173 คน

2.2.2 **วิธีการสุ่มตัวอย่าง** ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 ครั้ง คือ การหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภทตำแหน่ง ได้แก่ ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา หัวหน้าหน่วยเลขานุการกิจ (บริหารงานทั่วไป) ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน เลขานุการสำนัก/สถาบัน ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย/งาน

หรือเทียบเท่า (ไม่รวมผู้วิจัยและผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานตรวจสอบภายใน) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการพัสดุ และนักวิชาการการเงินและบัญชี และการหาสัดส่วน จำนวนกลุ่มตัวอย่างใน 47 หน่วยงานของมหาวิทยาลัย โดยเลือกตัวอย่างแต่ละประเภทและเทียบ สัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่าง ตามสูตร

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละประเภท} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละประเภท}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแต่ละประเภทของตำแหน่ง

ตำแหน่ง	หน่วย : คน	
	ประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
1. ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา	12	7
2. หัวหน้าหน่วยเลขานุการกิจ (บริหารงานทั่วไป)	12	7
3. ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน	10	6
4. เลขานุการสำนัก/สถาบัน	10	6
5. ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย/งานหรือเทียบเท่า (ไม่รวมผู้วิจัยและผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานตรวจสอบภายใน)	23	14
6. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	160	91
7. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	24	14
8. นักวิชาการพัสดุ	13	8
9. นักวิชาการการเงินและบัญชี	33	20
<b>รวม</b>	<b>305</b>	<b>173</b>

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้บริหารหน่วยงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ งานด้านแผนและงบประมาณของหน่วยงาน 47 หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 173 คน โดยเมื่อคำนวณแยกตามการหาสัดส่วนประชากรจำนวน 1 ครั้ง จะได้กลุ่ม ตัวอย่างแยกเป็นตามประเภทตำแหน่ง และทำการสุ่มเลือกตัวแทนในแต่ละประเภท เพื่อตอบ แบบสอบถามใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample Random Sampling) ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่คำนวณได้จากแต่ละประเภทของตำแหน่ง เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ตามตารางที่ 3.2

**2.2.3 กลุ่มผู้บริหารของมหาวิทยาลัย** โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คน ประกอบด้วย อธิการบดีหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน รองอธิการบดีที่กำกับดูแลกองแผนงาน รองอธิการบดีที่กำกับดูแลกองคลัง และผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดต่างๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดดังนี้

#### 3.1 แบบสอบถาม ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงานหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ระดับตำแหน่งงาน อายุราชการ โดยใช้แบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist)

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยแบ่งออกเป็น

2.1 ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนและจัดทำงบประมาณ ได้แก่ การทบทวนนโยบายงบประมาณ การวางแผนงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ และการอนุมัติงบประมาณ รวมถึง การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล

2.2 ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ประกอบด้วยกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

2.3 ปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ความมีประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) หรือความคุ้มค่า



เชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Outcome) เมื่อเทียบกับแผน และความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับแผน

โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราโลเกิร์ต (Likert scale) 5 ระดับเป็นมาตรวัด ซึ่งมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

**ตอนที่ 4** เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (open end Question) เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รวมถึงข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ทั้งนี้ มีโครงสร้างของแบบสอบถามดังตารางที่ 3.3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความถาม	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ ได้แก่		
1. ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่ การวางแผนงบประมาณและการจัดทำ งบประมาณ การบริหารงบประมาณ และ การควบคุมติดตามและรายงานผล		
1.1 การวางแผนและจัดทำงบประมาณ		
1.1.1 การทบทวนนโยบายงบประมาณ หมายถึง การพิจารณาทบทวนนโยบาย งบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การ จัดสรร งบประมาณของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	1. การทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรร งบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความ ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 1

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความ	แบบสอบถาม
1.1.2 การวางแผนงบประมาณ หมายถึง การกำหนดแผนและขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดทำร่างนโยบายงบประมาณ กรอบวงเงิน โครงสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปี ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช เสนอประชุมผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน และสภามหาวิทยาลัย	2. กรอบวงเงิน โครงสร้างงบประมาณ รายจ่ายประจำปี ปฏิทินงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 2
1.1.3 การจัดทำงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย งบประมาณการรายรับและงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยมีกองแผนงาน เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานโดยมี 2 ลักษณะงบประมาณรายจ่ายคือ 1) งบตามภารกิจของหน่วยงาน เป็นงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ในการดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย และ 2) งบกลาง เป็นงบประมาณรายจ่ายที่ใช้เป็นรายการสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น หรือเป็นค่าใช้จ่ายที่คณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน กำหนดให้เบิกจากงบกลาง	3. การประมาณการรายรับ และงบประมาณรายจ่ายของ มหาวิทยาลัย มีความเหมาะสม ชัดเจนมากน้อยเพียงใด 4. การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจ และการจัดสรรงบกลางมีความครอบคลุมเพียงพอต่อการ บริหารงานของมหาวิทยาลัยมาก น้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 3-4
1.1.4 การอนุมัติงบประมาณ หมายถึง โดยอธิการบดีเสนอคณะกรรมการบริหารเงินรายได้ และทรัพย์สิน พิจารณาก่อนส่งสภา มหาวิทยาลัยอนุมัติ โดยการเสนอ ต้องมี องค์ประกอบอย่างน้อย คือ 1) คำแถลงประกอบ งบประมาณที่แสดงฐานะการเงิน และสาระสำคัญของงบประมาณและความสัมพันธ์ระหว่างรายรับ และงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง	5. คำแถลงประกอบงบประมาณของ มหาวิทยาลัยที่แสดงฐานะการเงิน และสาระสำคัญของงบประมาณ มี ความชัดเจนมากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 5

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความ	แบบสอบถาม
<p>2) เปรียบเทียบรายรับ รายจ่ายระหว่างปีงบประมาณที่ล่วงมา ปีปัจจุบันและปีที่ของบประมาณรายจ่าย 3) คำอธิบายเกี่ยวกับประมาณการรายรับ และ 4) คำชี้แจงเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง</p>		
<p>1.2 การบริหารงบประมาณ หมายถึง การบริหารงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ โดยการใช้ โอน เปลี่ยนแปลงรายการ โดยหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจะต้องใช้จ่ายตามงบประมาณรายจ่ายที่หน่วยงานได้รับจัดสรรตามผลผลิตหรือโครงการและกิจกรรมที่ระบุในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือที่ได้รับจัดสรรจากงบประมาณรายจ่ายงบกลาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายผลผลิตหรือโครงการตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>6. การจัดสรรงบประมาณ ตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมเพียงพอและก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด</p>	<p>ตอนที่ 2 ข้อที่ 6</p>
<p>1.3 การควบคุมติดตามและรายงานผล หมายถึง การควบคุมดูแลงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เหมาะสม คุ่มค่า และประหยัด โดยให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน และผลการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนี้ 1) หน่วยงานเจ้าของงบประมาณรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดผลสำเร็จตามผลผลิตหรือโครงการที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินกำหนด</p>	<p>7. มหาวิทยาลัยมีการกำกับดูแลงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและยึดหลักความคุ้มค่า มากน้อยเพียงใด</p>	<p>ตอนที่ 2 ข้อที่ 7-9</p>

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความ	แบบสอบถาม
<p>เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาสภายใน 15 วัน นับแต่วันสิ้นไตรมาสให้กับกองแผนงานเพื่อรายงานคณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน ภายใน 60 วันนับตั้งแต่วันสิ้นไตรมาส</p> <p>2) เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้กองแผนงานจัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยเสนอคณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน และสภามหาวิทยาลัย</p>	<p>8. มหาวิทยาลัยมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ที่เหมาะสมมากน้อยเพียงใด</p> <p>9. มหาวิทยาลัยมีการนำผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ มาพิจารณาทบทวนการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด</p>	<p>ตอนที่ 2 ข้อที่ 7-9</p>
<p>2. ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ</p> <p>2.1 กฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560</li> <li>2. พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2562</li> <li>3. ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562</li> <li>4. พระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561</li> </ol>		
<p>รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมายถึง ความเข้าใจในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หรือการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง ในมาตราที่สำคัญ ได้แก่ มาตรา 65 คือกำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศยั่งยืน มีการจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วย</p>	<p>10. การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ มากน้อยเพียงใด</p> <p>11. การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย ได้กำหนดให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นมากน้อยเพียงใด</p>	<p>ตอนที่ 2 ข้อที่ 10-11</p>

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความ	แบบสอบถาม
พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 หมายถึง พ.ร.บ.ที่กำหนดเกี่ยวกับการจัดทำ งบประมาณ การบริหารงบประมาณ การควบคุม งบประมาณ รวมถึงการประเมินผลและการ รายงาน การใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้ กระบวนการจัดสรรงบประมาณของประเทศที่มุ่ง เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงบประมาณ และ สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินและการ คลังของรัฐ โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่	12. การจัดทำคำชี้แจงเกี่ยวกับ งบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง แสดง ถึงผลสัมฤทธิ์ของการใช้งบประมาณ ชัดเจน มากน้อยเพียงใด 13. การจัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานและการใช้ จ่ายงบประมาณที่ ผ่านมาของมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ ประกอบการจัดทำงบประมาณมี ความชัดเจนมากน้อยเพียงใด 14. การประมาณการรายรับและ รายงานฐานะการคลัง เพื่อประกอบ การจัดทำงบประมาณของ มหาวิทยาลัยมีความชัดเจน มากน้อยเพียงใด 15. มหาวิทยาลัยมีการกำหนด วัตถุประสงค์ แผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ชัดเจน มากน้อยเพียงใด 16. มหาวิทยาลัยมีการจัดทำ งบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ มากน้อยเพียงใด 17. มหาวิทยาลัยมีการบริหาร งบประมาณรายจ่ายสอดคล้องกับ แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่าย งบประมาณมากน้อยเพียงใด 18. มหาวิทยาลัยมีการควบคุม และกำกับดูแลการใช้จ่าย งบประมาณของมหาวิทยาลัยให้ อยู่ภายในงบประมาณที่ได้รับจัดสรร และถูกต้องตามกฎหมายมากน้อย เพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 12-21
1. ลักษณะของงบประมาณ 2. การจัดทำงบประมาณ 3. การขอตั้งงบประมาณรายจ่าย 4. งบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ 5. การบริหารงบประมาณรายจ่าย 6. การควบคุมงบประมาณ 7. การประเมินผล 8. การรายงาน 9. ความรับผิดชอบ		



## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความ	แบบสอบถาม
	19. มหาวิทยาลัยมีการใช้จ่ายกับงบประมาณรายจ่ายข้ามปีที่ได้ก่อนนี้ ผูกพัน และการขยายเวลาเบิกจ่ายงบประมาณเล็กน้อยเพียงใด	
	20.ระบบการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ ทั้งก่อนและหลังการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยชัดเจน มากน้อยเพียงใด	
	21. การรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดมากน้อยเพียงใด	
10. หลักเกณฑ์และวิธีการติดตาม และประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ ประกอบด้วย	22. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 22-25
10.1 การทบทวน ปรับปรุง และความสอดคล้องเชื่อมโยง	มากน้อยเพียงใด	
10.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลของแผนงาน/โครงการ	23. แผนปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมีกระบวนการทบทวนปรับปรุงมากน้อยเพียงใด	
10.3 การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART)	24. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลชัดเจน	มากน้อยเพียงใด
10.4 การจัดทำแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ	เพียงใด	
10.5 การรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี	25. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่าย	
10.6 การรายงานผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ	งบประมาณ ชัดเจน	มากน้อยเพียงใด

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความ	แบบสอบถาม
<p>ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 หมายถึง การดำเนินการตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ เพื่อให้การบริหารงบประมาณมีความสอดคล้องกับระบบและวิธีการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยการจัดสรรงบประมาณให้กับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า และกำหนดให้มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้หน่วยปฏิบัติสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างยืดหยุ่นคล่องตัว ให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานตามแผนงบประมาณ แผนการใช้จ่ายงบประมาณในลักษณะของการบูรณาการที่กำหนดไว้ มีการจัดทำค่าใช้จ่ายต่อหน่วย</p>	<p>26. มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการบริหารงบประมาณมาน้อยเพียงใด</p> <p>27. มหาวิทยาลัยมีระบบ e-budgeting และ GFMS เกี่ยวกับการจัดการงบประมาณในการรับส่งบันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น การให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การอนุญาต หรือการรายงานต่างๆ เป็นต้น ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยชัดเจนมากน้อยเพียงใด</p>	<p>ตอนที่ 2</p> <p>ข้อที่ 26-32</p>
<p>แผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณ การรายงานผล และสอดคล้องกับระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ คุ้มค่า โปร่งใส สามารถตรวจสอบและเปิดเผยสาธารณะได้</p>	<p>28. การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณมีความสำคัญต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด</p> <p>29. มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบข้อมูลการดำเนินงาน การกำหนดค่าหรือเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดผลสำเร็จ ชัดเจนเหมาะสมมากน้อยเพียงใด</p> <p>30. การจัดทำรายละเอียดค่าของลงทุนของมหาวิทยาลัย มีขั้นตอนและหลักเกณฑ์กำหนดไว้อย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด</p> <p>31. มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการโอนและหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่าย ชัดเจนมากน้อยเพียงใด</p>	

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความ	แบบสอบถาม
	32. การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินสำหรับแผนงานบูรณาการที่ต้องมีการดำเนินงานร่วมกันอย่างน้อยสองหน่วยงานขึ้นไป มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการดำเนินการดังกล่าวชัดเจนมากน้อยเพียงใด	
พระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมายถึง ประเด็นที่หน่วยงานของรัฐต้องระวังในการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐด้านการกำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติในแต่ละเรื่องต้องพิจารณาตามกรอบวินัยการเงินการคลังในกฎหมายฉบับนี้อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะด้านรายได้ รายจ่าย การก่อหนี้ รวมถึงการจัดทำรายงานการเงิน การดำเนินการทางการคลังและงบประมาณ ในมาตราที่เกี่ยวข้องและสำคัญ ได้แก่ ตามมาตรา 16 หน่วยงานของรัฐต้องนำแผนการคลังระยะปานกลางที่คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้วมาใช้ประกอบการพิจารณาในการจัดเก็บหรือหารายได้ การจัดทำงบประมาณ และการก่อหนี้ของหน่วยงานของรัฐด้วย	33. มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 33-37
มาตรา 19 การเสนอกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายประจำปีต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ โดยต้องแสดงแหล่งที่มาและประมาณการรายได้ ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจ่ายเงิน	34. การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง มหาวิทยาลัยมีกระบวนการหรือขั้นตอนกำหนดไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	
และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาต่างๆ ด้วย	35. การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี มหาวิทยาลัยได้แสดงผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด	
	36. มหาวิทยาลัยนำเงินรายได้ไปใช้จ่าย ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ได้มากน้อยเพียงใด	
	37. การกำหนดเป้าหมาย ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร มากน้อยเพียงใด	

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความ	แบบสอบถาม
<p>มาตรา 35 การกั้นเงินรายได้เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น หรือเพื่อการหนึ่งการใดเป็นการเฉพาะจะกระทำมิได้ เว้นแต่อาศัยอำนาจกฎหมาย</p>		
<p>มาตรา 37 หน่วยงานของรัฐจะก่อกำหนดผู้กู้หรือจ่ายเงินได้โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย การก่อกำหนดผู้กู้และการใช้จ่ายเงินของหน่วยงานของรัฐ ในการปฏิบัติหน้าที่หรือการดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส คุ่มค่าและประหยัด โดยพิจารณาเป้าหมาย ประโยชน์ที่ได้รับ ผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐ และต้องเป็นไปตามรายการและวงเงินงบประมาณรายจ่ายของหน่วยงานของรัฐนั้นด้วย</p>		
<p>มาตรา 45 หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำบัญชีทรัพย์สิน ของ แผ่นดิน และ รายงานให้กระทรวงการคลังทราบ โดยการจัดทำรายงานให้</p>		
<p>เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด</p> <p>มาตราที่ 61 เงินนอกงบประมาณให้มีเท่าที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ของการปฏิบัติหน้าที่ หรือการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการมีเงินนอกงบประมาณนั้น ทั้งนี้ ให้นำความในมาตรา 37 วรรคสองมาบังคับกับการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณด้วยโดยอนุโลม เงินนอกงบประมาณของ หน่วยงาน ของ รัฐ ให้นำฝากไว้ที่กระทรวงการคลัง เว้นแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น หรือได้ทำความตกลงกับกระทรวงการคลังเป็นอย่างอื่น</p>		
<p>มาตรา 70 หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำรายการเงินประจำปีงบประมาณ ซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วย งบแสดงฐานะการเงินและงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงินทั้งเงิน</p>		

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความถาม	แบบสอบถาม
งบประมาณและเงินนอกงบประมาณ และเงินอื่นใด รวมถึงการก่องหนี้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด และส่งให้ สตง. ตรวจสอบภายใน 90 วัน		
กฎหมายและระเบียบดำเนินงานงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบดำเนินงานงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่สำคัญ ได้แก่ ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554		
ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 หมายถึง ข้อบังคับที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การบริหารการใช้จ่ายเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาและส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพ การวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนการพัฒนาองค์กร รวมทั้งเพื่อให้มีความเหมาะสม คล่องตัว ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน โดยมีข้อที่สำคัญ ได้แก่ ข้อ 8 เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย มีดังนี้ 1) เงินอุดหนุนทั่วไปและเงินอื่นที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นเงินรายได้ 2) เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้บริจาคหรืออุทิศให้แก่มหาวิทยาลัย 3) เงินกองทุนคงยอดเงินต้นและ	38. มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับ ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ.2561 มีมากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 38-42



## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความ	แบบสอบถาม
<p>เงินกองทุนอื่นที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น และรายได้หรือผลประโยชน์จากเงินกองทุนดังกล่าว 4) ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน ค่าลิขสิทธิ์ ค่าสิทธิบัตร ค่าจ้างที่ปรึกษา ค่าจ้างทำวิจัย เบี้ยปรับ และค่าบริการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย 5) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนหรือการร่วมทุนและจากทรัพย์สินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย 6) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้ที่ราชพัสดุหรือจัดหาผลประโยชน์ที่ราชพัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครองดูแล บำรุงรักษา จัดการ ใช้ หรือจัดหาผลประโยชน์ 7) รายได้ สิทธิ หรือผลประโยชน์อื่น</p>		
<p>ข้อ 20 การจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย ให้กำหนดเป็นรายปีงบประมาณ งบประมาณรายรับเป็นการประมาณการรายได้ของมหาวิทยาลัยที่นำมาจัดตั้งงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับระหว่างปีงบประมาณนั้น และอาจรวมเงินสะสมที่นำมาตั้งงบประมาณ และรายได้อื่นตามที่คณะกรรมการกำหนด</p>	<p>39. นโยบายการนำเงินรายได้สะสมมาตั้งเป็นงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด</p> <p>40. งบประมาณรายจ่ายประจำปีมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด</p>	
<p>ข้อ 23 ในการจัดทำงบประมาณ ให้แสดงประมาณการรายรับ ประมาณการรายจ่ายตามโครงสร้างแผนงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดในระบบงบประมาณตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี</p>		
<p>ข้อ 25 ให้อธิการบดีเสนอแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณของมหาวิทยาลัย รวมทั้งแสดงแหล่งที่มาของเงินต่อคณะกรรมการเพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเสนอขออนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยก่อนสิ้นปีงบประมาณ รายได้ที่ใช้อยู่ไม่น้อยกว่าสามสิบวัน</p>	<p>41. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดมาตรการ หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการบริหารงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลง ไว้อย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด</p>	

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความ	แบบสอบถาม
<p>ข้อ 26 งบประมาณที่ได้จัดสรรและอนุมัติสำหรับแผนงานใด ให้ใช้สำหรับแผนงานนั้นเท่านั้น การโอนหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายภายใต้งบประมาณรายจ่ายที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงรายการในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ซึ่งไม่ทำให้งบประมาณรายจ่ายที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติแล้วเพิ่มขึ้น จะทำได้เฉพาะกรณีที่เป็นและโดยอนุมัติ ของอธิการบดี และ รายงานให้คณะกรรมการทราบโดยไม่ชักช้า</p>	<p>42. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดมาตรการ การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณมิให้เกินวงเงินที่ได้รับ การอนุมัติจัดสรรไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด</p>	
<p>ข้อ 27 การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี ต้องไม่เกินรายรับที่เข้าในแต่ละปีงบประมาณ และต้องไม่เกินยอดรวมของวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย ในกรณีจำเป็นต้องใช้เงินงบประมาณยอดรวมเกินวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติไว้แล้ว ให้อธิการบดีเสนอคณะกรรมการและสภามหาวิทยาลัยต่อไป</p>		
<p>ข้อ 28 การเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณเงินรายได้ ให้กระทำภายในปีงบประมาณเงินรายได้นั้น</p>		
<p>ข้อ 29 ในกรณีที่มีการโอนงบประมาณรายจ่าย หรือเปลี่ยนแปลงรายการ หรือตั้งงบประมาณเพิ่มเติมหรือปรับลดงบประมาณรายจ่ายระหว่างปี</p>		
<p>ข้อ 30 งบประมาณรายการใดที่ยังมิได้เบิกจ่าย หรือเบิกจ่ายไม่หมดเมื่อสิ้นปีงบประมาณ เงินรายได้แล้วและมีได้ก่อนนี้ผูกพันหรือกั้นเงินไว้ เบิกจ่ายเหลือมีปี ให้งบประมาณรายการดังกล่าวพับไป</p>		

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความ	แบบสอบถาม
ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมสารราช ว่าด้วย การงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 หมายถึง ระเบียบฯที่มหาวิทยาลัยกำหนดเพื่อให้ การบริหารงบประมาณเงินรายได้ของ มหาวิทยาลัยดำเนินการอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมและ โครงการต่างๆ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงการบริหารงานที่ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย โดยมีข้อที่สำคัญ ดังนี้ ข้อ 5 การจัดท่างบประมาณของมหาวิทยาลัย ให้ พิจารณาตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติ ราชการประจำปี ระบบงบประมาณ ระยะเวลา ขอบเขตการดำเนินการตามกระบวนการ งบประมาณของมหาวิทยาลัย และนโยบายการ จัดสรรงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของ มหาวิทยาลัย โดยมีความต่อเนื่อง ยืดหยุ่น และ โปร่งใสตรวจสอบได้ ให้สภามหาวิทยาลัยโดย คำแนะนำของคณะกรรมการกำหนดระบบ งบประมาณ ระยะเวลา และขอบเขตการ ดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณและ นโยบายการจัดสรรงบประมาณประจำปีของ มหาวิทยาลัยตามวรรคหนึ่ง เพื่อให้หน่วยงาน ยึดถือปฏิบัติต่อไป โดยอาจจัดให้มีการประชุม ชี้แจงเพื่อการมีส่วนร่วมและสร้างความเข้าใจแก่ หน่วยงาน ข้อ 6 ในการขอรับการจัดสรรงบประมาณในงบ ลงทุน ให้หน่วยงานเตรียมความพร้อมของ กิจกรรมต่าง ๆ และจัดทำแผนปฏิบัติงานการ จัดหาพัสดุที่เป็นไปตามนโยบายและหลักเกณฑ์ การจัดสรรงบประมาณ เมื่อได้รับการจัดสรร งบประมาณแล้ว ให้หน่วยงานเร่งดำเนินการตาม	43. มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอด ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ ฯ ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 มากน้อยเพียงใด 44. การบริหารงบประมาณของ มหาวิทยาลัยก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการดำเนินโครงการและกิจกรรม มากน้อยเพียงใด 45. การจัดท่างบประมาณของ มหาวิทยาลัย ได้จัดให้มีการประชุม ชี้แจงเพื่อการมีส่วนร่วมมากน้อย เพียงใด 46. มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการ วางแผนเพื่อขอรับจัดสรรงบลงทุนไว้ อย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด 47. มหาวิทยาลัยมีหลักเกณฑ์การ จัดสรร วิธีการเบิกจ่ายงบกลาง มี ความชัดเจนมากน้อยเพียงใด 48. มหาวิทยาลัยมีการกำหนด หลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติในการโอน เปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย ชัดเจนมากน้อยเพียงใด 49. มหาวิทยาลัยมีมาตรการ ควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบลงทุน ไว้ ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 43-49

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความ	แบบสอบถาม
<p>กรอบแผนปฏิบัติการจัดการจัดหาพัสดุตามวรรคหนึ่ง</p> <p>ข้อ 9 การจัดทำงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยให้จำแนกเป็น 2 ลักษณะงบประมาณรายจ่าย คือ 1) งบตามภารกิจของหน่วยงาน เป็นงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ในการดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย 2) งบกลาง เป็นงบประมาณรายจ่ายที่ใช้เป็นรายการสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น หรือเป็นค่าใช้จ่ายที่คณะกรรมการกำหนดให้เบิกจากงบกลาง</p> <p>หลักเกณฑ์การจัดสรร วิธีการเบิกจ่ายงบกลางให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด</p> <p>ข้อ 14 การใช้งบประมาณรายจ่ายตามระเบียบนี้ หน่วยงานจะต้องใช้จ่ายตามงบประมาณรายจ่ายที่หน่วยงานได้รับจัดสรรตามผลผลิตหรือโครงการและกิจกรรมที่ระบุในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือที่ได้รับจัดสรรจากงบประมาณรายจ่ายงบกลาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายผลผลิตหรือโครงการตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>ข้อ 15 ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นต้องแก้ไขรายละเอียดของรายการงบประมาณรายจ่ายที่ระบุในเอกสารประกอบงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม ให้แก้ไขได้ เฉพาะที่ไม่กระทบต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงในสาระสำคัญ โดยให้หัวหน้าหน่วยงานเจ้าของงบประมาณ นำเสนอกองแผนงาน เพื่อให้ความเห็นประกอบการพิจารณาต่ออธิการบดีเพื่อพิจารณาอนุมัติ</p>		

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความ	แบบสอบถาม
<p>ข้อ 17 การโอนหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณ รายจ่ายในทุกกรณี ต้องไม่ก่อให้เกิดรายการก่อ หนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ และให้หน่วยงาน ดำเนินการดังต่อไปนี้...คณะกรรมการอาจกำหนด หลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติเพื่อกำหนดขอบเขตหรือ ข้อจำกัดการโอนหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณ รายจ่ายได้ตามความจำเป็น</p> <p>ข้อ 22 ในการควบคุมดูแลรายจ่ายงบประมาณ ประจำปีในส่วนงบลงทุน ให้หน่วยงานเจ้าของ งบประมาณควบคุมดูแลการจัดทำให้สามารถ ดำเนินการได้ทันทีที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายประจำปี โดยให้เป็นไปตามที่กำหนด รายละเอียด คุณลักษณะเฉพาะครุภัณฑ์ การ สำรวจ ออกแบบรูปรายการก่อสร้าง การกำหนด จำนวนเนื้อที่ของที่ดิน สถานที่ตั้ง และราคา ตามที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งการใช้ จ่ายงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไป ตามระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เหมาะสม คุ่มค่า และประหยัด</p>		
<p>3.ปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการ บริหารงบประมาณ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหาร เชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ บ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์</p>		



## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อคำถาม	แบบสอบถาม
<p>3.1 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>หมายถึง กระบวนการทางการบริหารที่มีการกำหนดกรอบทิศทางการทำงานที่ได้อย่างเป็นระบบ โดยการวางแผนไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยการกำหนด</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) วิสัยทัศน์</li> <li>2) พันธกิจ</li> <li>3) เป้าหมายหรือเป้าประสงค์</li> <li>4) ยุทธศาสตร์ และ</li> <li>5) แผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด</li> </ol> <p>การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์</p>	<p>50. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาใช้ทำแผนยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมครอบคลุมมากน้อยเพียงใด</p> <p>51. วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด</p> <p>52. พันธกิจของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด</p> <p>53. เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด</p> <p>54. ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด</p> <p>55. การกำหนดแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด</p>	<p>ตอนที่ 2</p> <p>ข้อที่ 50-56</p>
<p>3.2 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</p> <p>หมายถึง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชได้นำหลักการธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยประกอบด้วยหลัก 10 หลักการ</p>	<p>56. การจัดสรรงบประมาณประจำปีมีความเหมาะสม สอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรมของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด</p>	
<p>3.2.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)</p> <p>หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล่าสมัยและไม่มีความจำเป็น</p>	<p>57. มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด</p>	<p>ตอนที่ 2</p> <p>ข้อที่ 57</p>

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความถาม	แบบสอบถาม
<p>3.2.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness)</p> <p>หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>58. มหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างน้อยเพียงใด</p>	<p>ตอนที่ 2</p> <p>ข้อที่ 58</p>
<p>3.2.3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness)</p> <p>หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>59.มหาวิทยาลัยมีแผนปฏิบัติงานและงบประมาณเพียงพอ ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยเพียงใด</p>	<p>ตอนที่ 2</p> <p>ข้อที่ 59</p>
<p>3.2.4 ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น</p>	<p>60. มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบการรายงานผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยชัดเจนอย่างน้อยเพียงใด</p>	<p>ตอนที่ 2</p> <p>ข้อที่ 60</p>

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อคำถาม	แบบสอบถาม
3.2.5 เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย	61. มหาวิทยาลัยได้เปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาตรวจสอบการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยอย่างน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 61
3.2.6 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ	62. มหาวิทยาลัยมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบเรื่องงบประมาณของมหาวิทยาลัยอย่างน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 62
3.2.7 ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆอีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย	63. การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยยึดกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 63
3.2.8 การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	64. การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยคำนึงถึงความเสมอภาคเท่าเทียมของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 64

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความ	แบบสอบถาม
ทั้งนี้ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ		
3.2.9 การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมรวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม	65. มหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยไว้ไม่น้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 65
3.2.10 คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ตามที่ ก.พ.ร. กำหนด	66. การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยได้ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ปฏิบัติราชการ มากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 66
ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Integrity) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกแยะเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม	67. การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญและยึดผลประโยชน์ส่วนรวม มากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 67
ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ (Activeness) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ขยันตั้งใจทำงานไม่เกียจคร้าน ทำงานเชิงรุกและมีจิตบริการ	68. การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเป็นการบริหารงานแบบเชิงรุก ตอบสนองต่อผู้รับบริการได้ มากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 68

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อคำถาม	แบบสอบถาม
<p>มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชาการและจรรยาวิชาชีพ</p>	69. การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญและยึดหลักความถูกต้อง ความมีคุณธรรม จรรยาวิชาชีพ มากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 69
<p>รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม(Relevancy) หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ การปรับตัวเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆในการปฏิบัติงาน</p>	70. การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงหรือพัฒนาในเรื่องงบประมาณได้ทันตามสถานการณ์ได้มากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 70
<p>มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ใช้ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า</p>	71. การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความรวดเร็ว และเสร็จภายในเวลาที่กำหนด มากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 71
<p>รับผิดชอบผลงานต่อสังคมตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงานและการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้</p>	72. การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 72
<p>ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) หมายถึง การยึดหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อร่วมงาน</p>	73. การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยได้เปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ มากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 73



## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความถาม	แบบสอบถาม
<p><i>มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield)</i></p> <p>หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานสามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ของงาน</p>	74. การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย มากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 74
<p><b>3.3 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์</b></p> <p>หมายถึง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างประหยัด ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์การและมีประสิทธิผล มีคุณภาพ ผู้รับบริการพึงพอใจทั้งในระดับผลผลิตและผลลัพธ์โดยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงหลักธรรมาภิบาลที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบของรัฐบาลและประชาชน</p>		
<p>3.3.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน เช่น คน เงิน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา กฎ ระเบียบ แผนงาน/โครงการ ข้อตกลงหรือความร่วมมือต่างๆ</p>	75. ระเบียบของมหาวิทยาลัยสนับสนุนในการบริหารงานเพื่อตอบสนองผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงบประมาณ มากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 75
<p>3.3.2 กระบวนการทำงาน (Process) หมายถึง ช่องทางในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆผ่านกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่ กระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยี ระบบบริหารงานระบบการทำงาน การจัดการองค์การ การวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน การติดตาม การวัดและประเมินผล</p>	76. กระบวนการ/ขั้นตอนในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีความเหมาะสมและชัดเจนมากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อ 76
<p>3.3.3 ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นทันทีเมื่อนำปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการผลิตดังกล่าว</p>	77. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับงบประมาณมากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อ 77

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความถาม	แบบสอบถาม
3.3.4 ผลลัพธ์(Outcomes) หมายถึง ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นหลังจากการที่มหาวิทยาลัยได้รับผลผลิตในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากการดำเนินงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และการใช้ประโยชน์ของหน่วยงานที่ให้บริการต่อประชาชนและสังคม เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยตัวของประชาชนเอง หน่วยงานไม่สามารถไปบังคับหรือควบคุมได้โดยตรง		
3.3.5 ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องภายในระยะเวลาที่ยาวนานและอาจจะไม่มีการเปลี่ยนแปลง	78. ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและประหยัด มากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 2 ข้อที่ 78
3.3.6 ความมีประสิทธิภาพ(Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามแผนงานโครงการสำเร็จที่กำหนดไว้		
3.3.7 ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย แต่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด		
3.3.8 ความประหยัด (Economy) หมายถึง เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่จำกัด เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย และคุ้มค่า ลดความสิ้นเปลือง		
3.4 ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง รูปแบบการทำงานใหม่ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อเสริมและสร้างให้เกิดความทันสมัยในการบริหารงาน และนำไปสู่การให้บริการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและผู้รับบริการโดยรวม ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีปัจจัยสนับสนุน คือ การสนับสนุนผู้บริหารระดับสูง บุคลากรมีทักษะและความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ นโยบายภาครัฐและ	79. ในภาพรวม มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงรูปแบบการทำงานโดยใช้ระบบ e-budgeting และระบบงบประมาณฯ 3 มิติ เพื่อช่วยสนับสนุนต่อการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด 80. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการพัฒนารูปแบบการทำงานด้วยระบบ e-budgeting และระบบงบประมาณฯ 3 มิติ เพื่อใช้ในการ	ตอนที่ 2 ข้อที่ 80

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความถาม	แบบสอบถาม
ความชัดเจนของกฎและระเบียบที่รองรับ และการพัฒนาระบบสารสนเทศภาครัฐและโครงสร้างพื้นฐานด้านการสื่อสารโทรคมนาคม	บริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย อย่างน้อยเพียงใด	
<i>ตัวแปรตาม ได้แก่</i>		<i>ตอนที่ 3</i>
ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย สุขุขัยธรรมาธิราช ประกอบด้วย ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ความมีประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) หรือความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Outcome) เมื่อเทียบกับแผน และ ความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับแผน		
1) ความประหยัด (Economy) หมายถึง การวัดความประหยัดในระดับปัจจัยนำเข้า (Input) และพิจารณาความสัมพันธ์กับทรัพยากรอื่นๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย สุขุขัยธรรมาธิราชที่กำหนดไว้ในระยะเวลาหนึ่ง	1. มหาวิทยาลัยนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้และทำให้เกิดการประหยัดทรัพยากรอย่างน้อยเพียงใด	ตอนที่ 3 ข้อที่ 1
2) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยสุขุขัยธรรมาธิราชในระดับผลผลิต (Output) และพิจารณาความสัมพันธ์ปัจจัยนำเข้า (Input)	2. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยช่วยทำให้งบประมาณมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของมหาวิทยาลัยอย่างน้อยเพียงใด 3. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยช่วยทำให้มีการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อผลผลิตของมหาวิทยาลัย อย่างน้อยเพียงใด	ตอนที่ 3 ข้อที่ 2-3

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความถาม	แบบสอบถาม
3) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การวัดประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในระดับผลลัพธ์ (Outcome) และพิจารณาความสัมพันธ์กับ ผลผลิต (Output) ที่กำหนดไว้ในระยะเวลาหนึ่ง	4. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ช่วย สนับสนุนความสำเร็จตามเป้าหมาย ในพันธกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัย มากน้อยเพียงใด	ตอนที่ 3 ข้อที่ 4
4) ความมีประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) หมายถึง การวัดประสิทธิผลต่อ ค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชใน ลักษณะเปรียบเทียบประสิทธิผล (Effectiveness) กับ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เพื่อประเมินความคุ้มค่าของภารกิจ ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ในระยะเวลาหนึ่ง	5. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ ทำให้เกิด การใช้จ่ายงบประมาณของ มหาวิทยาลัยอย่างคุ้มค่ามากน้อย เพียงใด	ตอนที่ 3 ข้อที่ 5
5) ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการ หน่วยงาน (Outcome) เมื่อเทียบกับแผน หมายถึง การวัดความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมาย การให้บริการหน่วยงาน (Outcome) เมื่อเทียบกับ แผนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ กำหนดไว้ในระยะเวลาหนึ่ง	6. ในภาพรวมการบริหารงบประมาณ ของมหาวิทยาลัยมีความสำเร็จใน ระดับใด	ตอนที่ 3 ข้อที่ 6
6) ความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับแผน หมายถึงการวัดความสำเร็จของ ตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับแผน ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่กำหนดไว้ใน ระยะเวลาหนึ่ง	7. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ที่ มหาวิทยาลัยใช้อยู่ในปัจจุบัน มีความชัดเจนและมีประโยชน์ ต่อมหาวิทยาลัยในระดับใด	ตอนที่ 3 ข้อที่ 7

**3.2 แบบสัมภาษณ์** การเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ แบบเจาะจง (Focus Interview) จำนวน 4 คน จากอธิการบดีหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน รองอธิการบดี ที่กำกับดูแลกองแผนงาน รองอธิการบดีที่กำกับดูแลกองคลัง และผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบ ภายใน แบบสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Focus Interview) แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่มีลักษณะคำถามแบบปลายเปิด แบ่งเป็นสองตอน ได้แก่

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสัมภาษณ์สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน

โอกาสและอุปสรรคและข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ให้ประสบผลสัมฤทธิ์ โดยแบ่งคำถามออกเป็น 5 ข้อ ได้แก่

ข้อ 1 จุดแข็งของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีอะไรบ้าง

ข้อ 2 จุดอ่อนของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีอะไรบ้าง

ข้อ 3 ถ้าจะปรับปรุงระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรนำระบบงบประมาณใหม่ๆ หรือมีโอกาสในเรื่องใดที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับระบบงบประมาณบ้าง

ข้อ 4 อุปสรรคหรือภัยคุกคามของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีอะไรบ้าง

ข้อ 5 ข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอแสดงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย ดังตารางที่ 3.4 ดังนี้

ตารางที่ 3.4 เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือการวิจัย	กลุ่มตัวอย่างการวิจัย
1. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่	บุคลากรเกี่ยวกับด้านการวางแผนและงบประมาณ จาก 47 หน่วยงานของมสธ. จำนวน 173 คน
- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ	
- ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ	
- ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรตาม	
- ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นเพิ่มเติม	
2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 ตอน	ผู้บริหารของ มสธ. จำนวน 3 คน และผู้อำนวยการสำนักงาน
- ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ	ตรวจสอบภายใน 1 คน
- ตอนที่ 2 เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และข้อเสนอแนะกลยุทธ์	



### 3.3 การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ระบบ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณ ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาในครั้งนี้

3.3.2 สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษาและความเที่ยงตรงของเนื้อหา

3.3.3 ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามโดยผู้วิจัยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ให้มีความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) และปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจน และสมบูรณ์

3.3.4 นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านงบประมาณในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

3.3.5 นำแบบสอบถามมาทำการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Coefficients) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach,1951 อ้างในวิไล ชัยสมภาร 2558 : 176) โดยถือเกณฑ์การทดสอบของ Alpha มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ ซึ่งสูตรในการคำนวณ ดังนี้

สูตร

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{\sum s^2} \right)$$

เมื่อ  $\alpha$  คือ ความเชื่อมั่น

K คือ จำนวนข้อคำถาม

$S_i^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

$S_x^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ทั้งนี้ เมื่อคำนวณตามสูตรแล้ว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไปจึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เที่ยงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปรากฏว่า ค่าความเชื่อมั่น (Reliability Coefficients) ของแบบสอบถาม ทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.9726 สำหรับค่า Reliability Coefficients ของตัวแปรอิสระแต่ละปัจจัย และ ตัวแปรตาม แสดงได้ตามตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ความเชื่อมั่น
<b>ตัวแปรอิสระ</b>	
1. ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ	0.8635
2. ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง	0.9020
3. ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	0.8522
4. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	0.8513
5. ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	0.9337
6. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.8899
7. ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	0.8336
<b>ตัวแปรตาม</b>	
ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ	0.9388

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้วิจัยทำการเก็บ รวบรวมข้อมูลและตรวจสอบเอกสารจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา วารสาร สิ่งพิมพ์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ พจนานุกรม สารสนเทศทางออนไลน์ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

**4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** เก็บโดยใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านงบประมาณของมหาวิทยาลัย ที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้วิจัยโดยตรง ขั้นตอนวิธีการเก็บ รวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

**4.1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม** มีขั้นตอนในการเก็บรวบรวม ดังนี้

1) ขออนุญาตเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทางด้านงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 47 หน่วยงาน 173 คน โดยการทำหนังสือจากสาขาวิชาวิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ถึงหัวหน้าหน่วยงาน 47 หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรดังกล่าว

2) เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว จึงดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 173 คน ซึ่งจะส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงาน 47 หน่วยงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภท ประกอบด้วย ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา 7 คน หัวหน้าหน่วยเลขานุการกิจ 7 คน ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน 6 คน เลขานุการสำนัก/สถาบัน 6 คน ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย/งานหรือเทียบเท่า (ไม่รวมผู้วิจัยและผู้ดำเนินการสำนักงานตรวจสอบภายใน) 14 คน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 94 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 14 คน นักวิชาการพัสดุ 8 คน นักวิชาการการเงินและบัญชี 20 คน รวมทั้งสิ้น 173 คน โดยส่งแบบสอบถามร้อยละ 10 รวมเป็นแบบสอบถาม 200 ชุด พร้อมระบุข้อความขอให้ตอบแบบสอบถามภายในเวลาที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้ตอบกลับโดยการติดตามด้วยการโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานช่วยติดตามการตอบแบบสอบถาม

3) เมื่อได้รับแบบสอบถามเพียงพอแล้ว ผู้วิจัยจะติดตาม รวบรวม และตรวจสอบจำนวน ความครบถ้วนของข้อมูล ความถูกต้องของแบบสอบถามอีกครั้ง หลังจากนั้นนำไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล

**4.1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก** มีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) ขอความร่วมมือและขออนุญาตจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ต้องการสัมภาษณ์ โดยการทำหนังสือจากสาขาวิชาวิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชถึงผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 4 คน ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน รองอธิการบดีที่กำกับดูแลกองแผนงาน รองอธิการบดีที่กำกับดูแลกองคลัง และผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน

2) เมื่อได้รับการอนุญาตจากผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 4 คน ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน รองอธิการบดีที่กำกับดูแลกองแผนงาน รองอธิการบดีที่กำกับดูแลกองคลัง และผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายในเรียบร้อยแล้ว จะทำการนัดหมายเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์

3) สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่ แยกตามตัวแปร แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาต่อไป

จากข้อมูลปฐมภูมิที่จะจัดเก็บข้างต้น ทั้งในส่วนองแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

ประเภทของข้อมูลปฐมภูมิที่จัดเก็บ	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	เก็บรวบรวมข้อมูลจาก	ตอบวัตถุประสงค์การวิจัย
1. ความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช	แบบสอบถาม (ตอนที่ 2)	ผู้บริหารระดับหน่วยงาน บุคลากรปฏิบัติงาน ด้านแผนและ งบประมาณ	วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านแผนและงบประมาณต่อจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	แบบสอบถาม (ตอนที่ 4) และแบบสัมภาษณ์ (ตอนที่ 2)	ผู้บริหารระดับหน่วยงาน บุคลากรปฏิบัติงาน ด้านแผนและ งบประมาณ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านแผนและงบประมาณต่อปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	แบบสอบถาม (ตอนที่ 3)	ผู้บริหารระดับหน่วยงาน บุคลากรปฏิบัติงาน ด้านแผนและ งบประมาณ	วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
4. ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านแผนและงบประมาณเกี่ยวกับข้อเสนอกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	แบบสอบถาม (ตอนที่ 4) แบบสัมภาษณ์ (ตอนที่ 2)	ผู้บริหารระดับหน่วยงาน บุคลากรปฏิบัติงาน ด้านแผนและ งบประมาณ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	วัตถุประสงค์ข้อ 4 เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)** โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ของ มสธ. (พ.ศ. 2556-2560) แผนปฏิบัติราชการและงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ แผนงาน โครงการต่างๆ คำรับรองการปฏิบัติราชการ คู่มือการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี รายงานแผนผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี รายงานผลคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี รายงานระดับความสำเร็จในการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ พจนานุกรม วารสาร หนังสือ ตำรา คู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศและข้อมูลสถิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลครบถ้วนแล้วจะนำมาประมวลผล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งนำเสนอประเด็นข้อมูลที่สำคัญที่เป็นข้อมูลสนับสนุน หรือข้อมูลที่เป็นประเด็นขัดแย้งที่ได้จากข้อค้นพบงานวิจัยไปอภิปรายผลการวิจัยในลำดับถัดไป

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

**5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data)** ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจะใช้คำสั่งจากโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จัดเก็บและรวบรวมมาจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

**5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)** เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าสถิติ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการอธิบายความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ ได้แก่ กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การวางแผนและจัดทำงบประมาณ (การทบทวนนโยบายงบประมาณ การวางแผนงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ) การบริหารงบประมาณ การควบคุมติดตามและรายงานผลการบริหารงบประมาณ กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ได้แก่ ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา และกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้ค่าสถิติ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้



$$\text{สูตร ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

แทนค่าสูตร

$$\begin{aligned} \text{ช่วงคะแนน} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เมื่อแทนค่าสูตรโดยใช้วิธีการคำนวณ ปรากฏว่าช่วงคะแนนเท่ากับ 0.8 จึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังต่อไปนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.20 – 5.00 หมายถึง มากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.40 – 4.19 หมายถึง มาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.60 – 3.39 หมายถึง ปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.80 – 2.59 หมายถึง น้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.79 หมายถึง น้อยที่สุด

**5.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน** การหาค่าสถิติ T-test และ F-test โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดังนี้

- 1) ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก โดยใช้ค่าสถิติ One Sample T-test
- 2) มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชโดยใช้ค่าสถิติ F-test โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) โดยใช้วิธีการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธี Stepwise regression
- 3) มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบปฏิบัติงานงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบปฏิบัติงานงบประมาณของกระทรวงการคลัง

และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชโดยใช้ค่าสถิติ F-test โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) โดยใช้วิธีการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธี Stepwise regression

4) มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยใช้ค่าสถิติ F-test โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) โดยใช้วิธีการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธี Stepwise regression

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติเชิงอนุมาน แสดงได้ดังตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สถิติ
1. ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก	One Sample T-test
2. มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	F-test โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) โดยใช้วิธีการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธี Stepwise regression
3. มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	F-test โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) โดยใช้วิธีการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธี Stepwise regression

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติ
4. มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	F-test โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) โดยใช้วิธีการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธี Stepwise regression

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Quantitative Analysis)

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และบรรยายสรุปเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สำหรับส่วนของแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้กรอบ SWOT Analysis ประกอบไปด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ซึ่งกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

5.2.1 การจัดกระทำข้อมูล (data processing) หรือการจัดระเบียบข้อมูล โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมเรียบร้อยแล้ว มาจัดให้เป็นระเบียบก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.2.2 ตรวจสอบข้อมูล ว่าข้อมูลที่ได้มาเพียงพอหรือไม่และสามารถตอบปัญหาการวิจัยได้หรือไม่

5.2.3 เมื่อดำเนินการตามข้อ 1-2 แล้ว ผู้วิจัยได้จัดเตรียมข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ง่ายขึ้น

5.2.4 เมื่อเตรียมข้อมูลดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำข้อมูลที่ได้นำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description)

## 6. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมดเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 11 เดือน ระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2563 มีรายละเอียด ดังตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 ระยะเวลาและขั้นตอนการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหาร  
งบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ขั้นตอนในการดำเนินงาน	ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย						
	ต.ค.- ธ.ค.62	ม.ค.- ก.พ.63	มี.ค.63	เม.ย.63	พ.ค.63	มิ.ย.- ก.ค.63	ส.ค.- ก.ย.63
1. ศึกษาเอกสารและ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	■						
2. สร้างและพัฒนา เครื่องมือการวิจัย		■					
3. เก็บรวบรวมข้อมูล จากภาคสนาม			■	■			
4. ตรวจสอบความ ถูกต้องของข้อมูล				■	■		
5. วิเคราะห์และแปร ผลข้อมูลที่เก็บ รวบรวมได้						■	
6. สรุปและจัดทำ รายงานการวิจัย และปรับแก้ไข รายงานการวิจัย ฉบับสมบูรณ์							■

กล่าวโดยสรุป ในการวิจัยครั้งนี้มีรูปแบบการวิจัยเป็นแบบไม่ทดลอง (Non – Experimental Research) และเป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross Sectional Study) ซึ่งประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็น บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการวางแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจำนวน 47 หน่วยงาน และเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งแบ่งกลุ่มตัวแทนจากประชากรการวิจัยเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 7 คน และผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน 1 คน รวมเป็น 8 คน มีตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างการวิจัยที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 4 คน และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านแผนและงบประมาณของหน่วยงาน จำนวน 305 คน กลุ่มตัวอย่างการวิจัยโดยทำการสุ่มตัวอย่างจากการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรทาโร ยามาเน่ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 173 คน โดยเครื่องมือการวิจัยได้ใช้ 2 ลักษณะ คือ แบบสอบถามที่มีค่าน่าเชื่อถือไม่น้อยกว่า 0.7 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งจะดำเนินการเก็บ

รวบรวมข้อมูลทั้ง 2 แหล่ง ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลทั้งที่เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า T-test F-test โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผู้วิจัย ได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปมาวิเคราะห์เพื่อแปรผลข้อมูล โดยจะนำเสนอข้อมูลที่ทำการวิเคราะห์ได้มาแสดงในรูปแบบของตาราง คำบรรยายหรือกราฟ และในส่วนของข้อมูลเชิงคุณภาพ จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์แบบแยกส่วนประกอบ จะนำเสนอข้อมูลในรูปแบบบรรยายพรรณนา การวิจัยในครั้งนี้มีระยะเวลาการดำเนินการทั้งสิ้น จำนวน 11 เดือน อยู่ในระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2563 ซึ่งผู้วิจัยจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณ และระเบียบวิธีวิจัยอย่างเคร่งครัด

ทั้งนี้ ในบทที่ 4 เรื่องผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะแสดงผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ตามระเบียบวิธีวิจัยอย่างละเอียดต่อไป





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

3.1 ระดับของผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก

3.2 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

3.3 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

3.4 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ที่ได้จากคำถามปลายเปิดและจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนและงบประมาณและผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ 1) เพศ 2) อายุ 3) กลุ่มงาน 4) ประเภทของงาน 5) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 6) ระดับการศึกษา ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

(n = 173)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	37	21.4
หญิง	136	78.6
<b>2. อายุ</b>		
น้อยกว่า 25 ปี	2	1.2
25-30 ปี	8	4.6
31-35 ปี	17	9.8
36-40 ปี	26	15.0
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	120	69.4
<b>3. กลุ่มงาน</b>		
กลุ่มสาขาวิชา	48	27.7
กลุ่มสำนัก / สถาบัน	34	19.7
กลุ่มสำนักงานอธิการบดี	72	41.6
กลุ่มศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.	19	11.0
<b>4. ประเภทงาน</b>		
ประเภทผู้บริหาร	29	16.8
ประเภทวิชาการ	1	0.6
ประเภทสนับสนุน	143	82.7
<b>5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช</b>		
น้อยกว่า 2 ปี	9	5.2
2-5 ปี	16	9.2
6-9 ปี	14	8.1
10-13 ปี	35	20.2
14-17 ปี	12	6.9
มากกว่า 17 ปี ขึ้นไป	87	50.3

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>6. ระดับการศึกษา</b>		
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า / ปวส.	1	0.6
ปริญญาตรี	115	66.5
ปริญญาโท	45	26.0
ปริญญาเอก	12	6.9

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 136 คน (คิดเป็นร้อยละ 78.6) มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป จำนวน 120 คน (คิดเป็นร้อยละ 69.4) ปฏิบัติงานในกลุ่มของสำนักงานอธิการบดี จำนวน 72 คน (คิดเป็นร้อยละ 41.6) เป็นบุคลากรประเภทสนับสนุน จำนวน 143 คน (คิดเป็นร้อยละ 82.7) มีระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มากกว่า 17 ปี จำนวน 87 คน (คิดเป็นร้อยละ 50.3) และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 115 คน (คิดเป็นร้อยละ 66.5)

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหาร

### งบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ 3 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ กลุ่มที่ 1 กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การวางแผนและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามและประเมินผล กลุ่มที่ 2 กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ได้แก่ กฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง กฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และกลุ่มที่ 3 กลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

(n = 173)

ข้อ	ตัวแปรอิสระ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การบริหารงบประมาณ	3.68	0.47	มาก
2	รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560	3.51	0.57	มาก
3	พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561	3.69	0.47	มาก
4	หลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ	3.66	0.54	มาก
5	ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562	3.68	0.46	มาก
6	พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561	3.58	0.54	มาก
7	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561	3.61	0.52	มาก
8	ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554	3.65	0.53	มาก
9	การบริหารเชิงยุทธศาสตร์	3.76	0.55	มาก
10	การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	3.60	0.55	มาก
11	การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.69	0.57	มาก
12	รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	3.70	0.65	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.66	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับด้านงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.44 เมื่อนำมาจำแนกเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55
2. ความคิดเห็นต่อรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.65

3. ความคิดเห็นต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57
4. ความคิดเห็นต่อพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.47
5. ความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.47
6. ความคิดเห็นต่อระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.46
7. ความคิดเห็นต่อหลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.54
8. ความคิดเห็นต่อระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรณีวิทยา ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53
9. ความคิดเห็นต่อข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรณีวิทยา ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.52
10. ความคิดเห็นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55
11. ความคิดเห็นต่อพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.54
12. ความคิดเห็นต่อรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.51 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติ F-test โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) โดยใช้วิธีการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธี Stepwise regression ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกเอาตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พร้อมไปกับการขจัดตัวแปรอิสระที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติออกไป เมื่อกำหนดให้

Y คือ ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรณีวิทยา



$X_1$  คือ ตัวแปรด้านการบริหารงบประมาณ

$X_2$  คือ ตัวแปรด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ

$X_3$  คือ ตัวแปรด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่

**3.1 การทดสอบสมมติฐาน** ระดับของผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก

$H_0$  : ระดับของผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชไม่อยู่ในระดับมาก

$H_a$  : ระดับของผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ายอมรับ  $H_a$  จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการคือ

1)  $\text{Sig.}(2 \text{ tailed}) < .05$  และ

2

2)  $t > 0$  หรือ  $t$  มีค่าบวก

ในการทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์หาค่าของผลสัมฤทธิ์ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ  $t$  (t-test) สามารถแสดงได้ตามตาราง 4.3

ตารางที่ 4.3 การทดสอบสมมติฐาน ระดับของผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ระดับ	N	$\bar{X}$	S.D.	Test Value	Mean Difference	Df	t	Sig (2 tailed)
ผลสัมฤทธิ์	173	3.71	0.55	3.40	.308	172	7.312	.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าระดับของผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

ในการทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์หาค่าสถิติระดับผลสัมฤทธิ์ ของการบริหาร งบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชอยู่ในระดับมาก โดยใช้ค่าสถิติ t (t-test) ดังตารางที่ 4.3 พบว่า ค่า t เป็นบวกเท่ากับ 7.312 โดยมีค่า df เท่ากับ 172 ซึ่งผลการทดสอบได้ค่า sig.(2-tailed)/2 ของ การทดสอบทางเดียวเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่นักวิจัยกำหนดไว้ คือ .05 สรุปได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ายอมรับ  $H_a$  ที่กล่าวไว้ว่า “ระดับของผลสัมฤทธิ์ของการ บริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชอยู่ในระดับมาก” ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3.1

### 3.2 ภาพรวมของกลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ในภาพรวมการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 มีกลุ่มปัจจัยอย่างน้อย 1 กลุ่มปัจจัย ประกอบด้วย กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบ ด้านงบประมาณ และกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของ การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ในส่วนของการทดสอบสมมติฐาน เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย ว่า “มีอย่างน้อย 1 กลุ่มปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมาย และระเบียบด้านงบประมาณ และกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มีอิทธิพลต่อ ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพื่อเพิ่มได้มากที่สุดและนำมากำหนด สมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  : กลุ่มปัจจัยอย่างน้อย 1 กลุ่มปัจจัย ประกอบด้วย กลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร งบประมาณ กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ และกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการ บริหารภาครัฐแนวใหม่ *ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*

$H_a$  : กลุ่มปัจจัยอย่างน้อย 1 กลุ่มปัจจัย ประกอบด้วย กลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร งบประมาณ กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ และกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการ บริหารภาครัฐแนวใหม่ *มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์แบบ F-test และเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกเอาตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พร้อมไปกับการขจัดตัวแปรอิสระที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติออกไปมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (X1 – X3 by Y)

n=173

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการการถดถอย	
	1	2
เทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (X <sub>3</sub> )	.807	.574
กฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ(X <sub>2</sub> )		.282
Constant	.553	.186
R	.807	.822
R <sup>2</sup>	.651	.676
R <sup>2</sup> Change	.651	.025
Std. Error of Estimate	.3279	.3167
F	318.927	177.492
Sig (2 tailed)	.000*	.000*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สมการ  $Y = .186 + .574X_3 + .282X_2$

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของสมมติฐานข้อ 2 พบว่าตัวแปรกลุ่มปัจจัยที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงลำดับได้ ดังนี้

ลำดับที่ 1 ตัวแปรกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร้อยละ 65.1 อย่างมีนัย

สำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.651$ , Sig < 0.05)

ลำดับที่ 2 ตัวแปรกลุ่มปัจจัยกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหาร งบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร้อยละ 2.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change} = 0.025$ , Sig < 0.05)

หากนำตัวแปรกลุ่มปัจจัยทั้ง 2 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ( $X_3$ ) และตัวแปรกลุ่มปัจจัยกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ( $X_2$ ) รวมเข้าด้วยกัน ปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ได้ร้อยละ 67.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.676$ ,  $P = 0.000$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระ ในการอธิบายความผันแปรหรือความ ผกผัน มีอย่างน้อย 1 กลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ( $X_1$ ) กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ( $X_2$ ) และกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ( $X_3$ ) เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดย เรียงลำดับได้ ดังนี้

1. ตัวแปรกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (Beta = 0.574, Sig < 0.05)
2. ตัวแปรกลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ (Beta = 0.282, Sig < 0.05)

ในขณะที่ตัวแปรที่ไม่สามารถอธิบายหรือทำนายความผันแปรของปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีจำนวน 1 ตัวแปร ได้แก่ กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ( $X_1$ )

ทั้งนี้สามารถนำมาแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการ } Y = .186 + .574X_3 + .282X_2$$

เมื่อกำหนดให้

โดย Y คือ ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

$X_2$  คือ ตัวแปรด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ

$X_3$  คือ ตัวแปรด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่

จากผลสรุปการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 มีกลุ่มปัจจัยอย่างน้อย 1 กลุ่มในกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่ามี 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรกลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ( $X_2$ ) และกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ( $X_3$ ) ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำกลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณและกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชก็จะเกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

**3.3 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2** ข้อ 3.1 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ในส่วนของการทดสอบสมมติฐาน เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “มีอย่างน้อย 1 ตัวแปรจากกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพื่อเพิ่มได้มากที่สุดและนำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  : มีปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

$H_a$  : มีปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติ และเทคนิคการวิเคราะห์แบบ F-test และเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกเอาตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พร้อมไปกับการขจัดตัวแปรอิสระที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติออกไปมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตาราง 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการทดสอบสมมุติฐานของปัจจัยด้านบริหารงบประมาณ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (X11 – X19 by Y)

n=173

ตัวแปรอิสระ (ด้านการบริหารงบประมาณ)	ลำดับที่ของสมการการถดถอย				
	1	2	3	4	5
การจัดสรรงบประมาณ ตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย ( $x_{16}$ )	.562	.404	.328	.274	.234
การประมาณการรายจ่ายรับ และงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ( $x_{13}$ )		.298	.241	.175	.134
มหาวิทยาลัยมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ( $x_{18}$ )			.219	.203	.152
การทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย ( $x_{11}$ )				.173	.177
การนำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยมาพิจารณา ทบทวนการดำเนินงานมาพิจารณา ทบทวนการดำเนินงาน ( $x_{19}$ )					.168
Constant	1.966	1.530	1.200	1.004	.919
R	.562	.616	.643	.656	.669
R <sup>2</sup>	.315	.379	.414	.430	.448
R <sup>2</sup> Change	.315	.064	.034	.017	.017
Std. Error of Estimate	.4593	.4385	.4275	.4226	.4175
F	78.739	51.955	39.746	31.724	27.065
Sig (2 tailed)	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สมการ  $Y = .919 + .234X_{16} + .134X_{13} + .152X_{18} + .177X_{11} + .168X_{19}$

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของสมมติฐานข้อ 2 ข้อที่ 3.1 พบว่า ตัวแปรกลุ่มปัจจัยที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงลำดับได้ ดังนี้

ลำดับที่ 1 ตัวแปรการจัดสรรงบประมาณ ตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย ( $X_{16}$ ) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร้อยละ 31.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.351$ , Sig < 0.05)

ลำดับที่ 2 ตัวแปรการประมาณการรายรับ และงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ( $X_{13}$ ) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร้อยละ 6.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change} = 0.064$ , Sig < 0.05)

ลำดับที่ 3 มหาวิทยาลัยมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ( $X_{18}$ ) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร้อยละ 3.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change} = 0.034$ , Sig < 0.05)

ลำดับที่ 4 การทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย ( $X_{11}$ ) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร้อยละ 1.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change} = 0.017$ , Sig < 0.05)

ลำดับที่ 5 การนำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงานมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน ( $X_{19}$ ) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร้อยละ 1.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change} = 0.017$ , Sig < 0.05)

หากนำตัวแปรทั้ง 5 ตัว ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณ ตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย ( $X_{16}$ ) การประมาณการรายรับ และงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ( $X_{13}$ ) มหาวิทยาลัยมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ( $X_{18}$ ) การทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย ( $X_{11}$ ) และการนำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน ( $X_{19}$ ) รวมเข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ได้ร้อยละ 44.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.448$ ,  $P = 0.000$ )

เมื่อเปรียบเทียบกับน้ำหนักของตัวแปรอิสระ ในการอธิบายความผันแปรหรือความผกผัน มีอย่างน้อย 1 ตัวแปรจากปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

- 1) ตัวแปรการจัดสรรงบประมาณ ตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย ( $X_{16}$ ) (Beta = 0.234, Sig <0.05)
- 2) ตัวแปรการประมาณการรายรับ และงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ( $X_{13}$ ) (Beta = 0.134, Sig <0.05)
- 3) ตัวแปรมหาวิทยาลัยมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ( $X_{18}$ ) (Beta = 0.152, Sig <0.05)
- 4) ตัวแปรการทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย ( $X_{11}$ ) (Beta = 0.177, Sig <0.05)
- 5) ตัวแปรการนำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงานมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน ( $X_{19}$ ) (Beta = 0.168, Sig <0.05)

ซึ่งปัจจัยด้านการจัดสรรงบประมาณตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย ( $X_{16}$ ) การประมาณการรายรับและงบประมาณรายจ่าย ( $X_{13}$ ) ระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ( $X_{18}$ ) การทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย ( $X_{11}$ ) และการนำผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน ( $X_{19}$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หรือกล่าวได้ว่า หากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชนำตัวแปรด้านการจัดสรรงบประมาณตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย ( $X_{16}$ ) การประมาณการรายรับและงบประมาณรายจ่าย ( $X_{13}$ ) ระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ( $X_{18}$ ) การทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย ( $X_{11}$ ) และการนำผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน ( $X_{19}$ ) มาใช้ให้มากขึ้นก็จะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมากขึ้นตามไปด้วย

ในขณะที่ตัวแปรที่ไม่สามารถอธิบายหรือทำนายความผันแปร ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านกรอบวงเงิน โครงสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปี ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ( $X_{12}$ ) การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ดำเนินการตามภารกิจ และการจัดสรรงบกลาง ( $X_{14}$ ) ค่าเฉลี่ยงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่แสดงฐานะการเงิน และสาระสำคัญของงบประมาณ ( $X_{15}$ ) การกำกับดูแลงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและยึดหลักความคุ้มค่า ( $X_{17}$ )

ทั้งนี้ สามารถนำมาแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = .919 + .234X_{16} + .134X_{13} + .152X_{18} + .177X_{11} + .168X_{19}$$

เมื่อกำหนดให้

โดยที่  $Y$  คือ ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

$X_{11}$  คือ การทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย

$X_{13}$  คือ การประมาณการรายรับและงบประมาณรายจ่าย

$X_{16}$  คือ การจัดสรรงบประมาณตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย

$X_{18}$  คือ ระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ

$X_{19}$  คือ การนำผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน

จากสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ข้อที่ 3.1 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ตัว ในด้านการบริหารงบประมาณมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่ามี 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้าน

การจัดสรรงบประมาณตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย ( $X_{16}$ ) การประมาณการรายรับและงบประมาณรายจ่าย ( $X_{13}$ ) ระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ( $X_{18}$ ) การทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย ( $X_{11}$ ) และการนำผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน ( $X_{19}$ ) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำปัจจัยด้านการจัดสรรงบประมาณตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย ( $X_{16}$ ) การประมาณการรายรับและงบประมาณรายจ่าย ( $X_{13}$ ) ระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ( $X_{18}$ ) การทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย ( $X_{11}$ ) และการนำผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน ( $X_{19}$ ) มาใช้ในการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชก็จะเกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

**3.4 การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 2 ข้อ 3.2** มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ในส่วนของการทดสอบสมมติฐาน เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “มีอย่างน้อย 1 ตัวแปรจากด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพื่อเพิ่มได้มากที่สุดและนำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  : มีปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



$H_a$  : มีปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์แบบ F-test และเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกเอาตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พร้อมไปกับการขจัดตัวแปรอิสระที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติออกไปมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการทดสอบสมมุติฐานของปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (X21 - X27 by Y)

n=173

ตัวแปรอิสระ ด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ	ลำดับที่ของสมการการถดถอย		
	1	2	3
ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ( $x_{24}$ )	.743	.497	.414
พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561( $x_{22}$ )		.353	.312
ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ 2554 ( $x_{27}$ )			.155
Constant	.406	-.039	-.077
R	.743	.785	.792
R <sup>2</sup>	.552	.617	.627
R <sup>2</sup> Change	.552	.065	.011
Std. Error of Estimate	.3716	.34474	.3409
F	210.26	136.663	94.773
Sig (2 tailed)	.000*	.000*	.000*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

$$\text{สมการ } Y = -.077 + .414X_{24} + .312X_{22} + .155X_{27}$$

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของสมมติฐานข้อ 2 ข้อที่ 3.2 พบว่า ตัวแปรกลุ่มปัจจัยที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงลำดับได้ ดังนี้

ลำดับที่ 1 ตัวแปรระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ( $X_{24}$ ) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร้อยละ 55.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.552$ , Sig < 0.05)

ลำดับที่ 2 ตัวแปรพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ( $X_{22}$ ) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร้อยละ 6.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.065, Sig < 0.05)

ลำดับที่ 3 ตัวแปรระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 ( $X_{27}$ ) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร้อยละ 1.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.011, Sig < 0.05)

หากนำตัวแปรทั้ง 3 ตัว ได้แก่ ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ( $X_{24}$ ) ตัวแปรพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ( $X_{22}$ ) และระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 ( $X_{27}$ ) รวมเข้าด้วยกัน ปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ได้ร้อยละ 62.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.627$ , P = 0.000)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระ ในการอธิบายความผันแปรหรือความผันผวน มีอย่างน้อย 1 ตัวแปรจากปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย ด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบาย

ความผันแปรเรื่อง ปัจจัยมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

- 1) ตัวแปรระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ( $X_{24}$ ) (Beta = 0.414, Sig < 0.05)
- 2) ตัวแปรพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ( $X_{22}$ ) (Beta = 0.312, Sig < 0.05)
- 3) ตัวแปรระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 ( $X_{27}$ ) (Beta = 0.155, Sig < 0.05)

ซึ่งปัจจัยด้านระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ( $X_{24}$ ) พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ( $X_{22}$ ) และระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 ( $X_{27}$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หรือกล่าวได้ว่า หากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้นำตัวแปรด้านระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ( $X_{24}$ ) ด้านพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ( $X_{22}$ ) และระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 ( $X_{27}$ ) มาใช้ให้มากขึ้นก็จะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมากขึ้นตามไปด้วย

ในขณะที่ตัวแปรที่ไม่สามารถอธิบายหรือทำนายความผันแปร ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ( $X_{21}$ ) ด้านหลักเกณฑ์และวิธีติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ ( $X_{23}$ ) ด้านพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ( $X_{25}$ ) และด้านข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 ( $X_{26}$ )

ทั้งนี้ สามารถนำมาแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = - .077 + .414X_{24} + .312X_{22} + .155X_{27}$$

เมื่อกำหนดให้

โดยที่ Y คือ ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

$X_{24}$  คือ ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562

$X_{22}$  คือ พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561

$X_{27}$  คือ ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ข้อ 3.2 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ตัว ในด้านกฎหมาย และระเบียบด้านงบประมาณที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า มีตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ( $X_{24}$ ) พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ( $X_{22}$ ) และระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 ( $X_{27}$ ) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน หรือกล่าวอีกนัย คือ การนำระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 และระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 มาใช้ในการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชอย่างเคร่งครัดก็จะเกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

**3.5 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ข้อ 3.3** มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ในส่วนของการทดสอบสมมติฐาน เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “มีอย่างน้อย 1 ตัวแปรจากด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพื่อเพิ่มได้มากที่สุดและนำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  : เทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัย

ด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

$H_a$  : เทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์แบบ F-test และเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกเอาตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พร้อมไปกับการขจัดตัวแปรอิสระที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติออกไปมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการทดสอบสมมุติฐานของปัจจัยด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช X31 – X35 by Y

n=173

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการการถดถอย	
	1	2
ด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่		
การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี( $x_{32}$ )	.799	.573
การบริหารเชิงยุทธศาสตร์( $x_{31}$ )		.286
Constant	.788	.531
R	.799	.818
R <sup>2</sup>	.639	.669
R <sup>2</sup> Change	.639	.031
Std. Error of Estimate	.3335	.3201
F	302.453	172.159
Sig (2 tailed)	.000*	.000*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สมการ  $Y = .531 + .573X_{32} + .286X_{31}$

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการทดสอบสมมุติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน



(Stepwise Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของสมมติฐานข้อที่ 2 ข้อ 3.3 พบว่า ตัวแปรปัจจัยที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงลำดับได้ ดังนี้

ลำดับที่ 1 ตัวแปรด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( $X_{32}$ ) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร้อยละ 63.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.639$ ,  $Sig < 0.05$ )

ลำดับที่ 2 ตัวแปรการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ( $X_{31}$ ) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร้อยละ 3.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change} = 0.031$ ,  $Sig < 0.05$ )

หากนำตัวแปรทั้ง 2 ตัว ได้แก่ ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( $X_{32}$ ) และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ( $X_{31}$ ) รวมเข้าด้วยกัน ปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ได้ร้อยละ 66.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.669$ ,  $P = 0.000$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระ ในการอธิบายความผันแปรหรือความผันผวน มีอย่างน้อย 1 ตัวแปรจากปัจจัยด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

- 1) ตัวแปรด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( $X_{32}$ ) ( $Beta = 0.573$ ,  $Sig < 0.05$ )
- 2) ตัวแปรการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ( $X_{31}$ ) ( $Beta = 0.286$ ,  $Sig < 0.05$ )

ซึ่งปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( $X_{32}$ ) ด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ( $X_{31}$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หรือกล่าวได้ว่า หากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้นำตัวแปรด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( $X_{32}$ ) ด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ( $X_{31}$ ) มาใช้ให้มากขึ้นก็จะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามไปด้วย

ในขณะที่ตัวแปรที่ไม่สามารถอธิบายหรือทำนายความผันแปร ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_{34}$ ) ด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ( $X_{35}$ )

ทั้งนี้ สามารถนำมาแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = .531 + .573X_{32} + .286X_{31}$$

เมื่อกำหนดให้

โดยที่  $Y$  คือ ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

$X_{31}$  คือ ด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

$X_{32}$  คือ ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ข้อ 3.3 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ตัว ในด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่า มีตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( $X_{32}$ ) ด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ( $X_{31}$ ) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหรือ กล่าวอีกนัย คือ การนำเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( $X_{32}$ ) ด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ( $X_{31}$ ) มาใช้ในการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้ง 4 ข้อ ข้างต้น สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงผลสรุปของการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อ	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ	
		ยอมรับ	ปฏิเสธ
1	ระดับของผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก	✓	
2	มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	✓	
3	มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	✓	
4	มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	✓	

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้วิจัยได้นำเสนอจากความคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากแบบสอบถาม

ปลายเปิดจากกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณและจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 4.1 ข้อสรุปที่ได้จากความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ จากแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended question)

ในส่วนการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามคือกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

**4.1.1 จุดแข็ง (Strength)** ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 67 ความคิดเห็น สรุปรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ความถี่และร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม

(Open-ended question) ในส่วนของจุดแข็งของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ข้อ	จุดแข็ง (Strength)	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	เป็นระบบที่มีการวางแผนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด	10	14.93
2	เป็นระบบที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์การ โดยหน่วยงานจะมีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงานแผนปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ	17	25.37
3	เป็นระบบที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการดำเนินงานให้บรรลุตามภารกิจขององค์การ มีการจัดสรรงบประมาณที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การและสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์ที่สะท้อนถึงภาระรับผิดชอบในการใช้จ่ายงบประมาณหรือใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดของผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานทุกระดับ	13	19.40

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อ	จุดแข็ง (Strength)	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
4	เป็นระบบงบประมาณที่มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและทันเวลาที่ต้องการ	10	14.93
5	เป็นระบบงบประมาณที่ยึดหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการที่ดี เป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใสและตรวจสอบได้ สามารถนำองค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายขององค์การหรือวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกลไกในการขับเคลื่อน	16	23.88
6	เป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายและผู้บริหารได้ประโยชน์สูงสุด มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานและเป็นการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า	1	1.49
<b>รวม</b>		<b>67</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.9 จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าคุณค่าของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้

1) เป็นระบบที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์การ โดยหน่วยงานจะมีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน แผนปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 25.37

2) เป็นระบบงบประมาณที่ยึดหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการที่ดี เป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใสและตรวจสอบได้ สามารถนำองค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายขององค์การหรือวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกลไกในการขับเคลื่อน คิดเป็นร้อยละ 23.88

3) เป็นระบบที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการดำเนินงานให้บรรลุตามภารกิจขององค์การ มีการจัดสรรงบประมาณที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การและสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์ที่สะท้อนถึงภาระรับผิดชอบในการใช้จ่ายงบประมาณหรือใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดของผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานทุกระดับ คิดเป็นร้อยละ 19.40

4) เป็นระบบที่มีการวางแผนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 14.93



5) เป็นระบบงบประมาณที่มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพและทันเวลาที่ต้องการ คิดเป็นร้อยละ 14.93

6) เป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานและเป็นการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า คิดเป็นร้อยละ 1.49

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า จุดแข็งของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และก่อให้เกิดผลสำเร็จในระดับ ผลผลิต (Output) ระดับผลลัพธ์ (Outcome) ที่เป็นเป้าหมายหลักในระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับหน่วยงาน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจของแต่ละระดับ โดยต้องมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เป็นไปอย่างประหยัด คุ้มค่าและเกิดผลภายในระยะเวลาหรือแผนงานที่กำหนด ซึ่งจะต้องมีระบบติดตามและประเมินผล อย่างเป็นระบบโดยการกำหนดหลักเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานสามารถนำไปใช้และวัดผลงานภายในระยะเวลาที่เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เชิงเวลา และเชิงต้นทุน ค่าใช้จ่าย และมีการประเมินผลที่สามารถนำไปสู่การปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งเป็นการบริหารที่ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาลและใช้ระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกลไกในการขับเคลื่อนภารกิจของ มหาวิทยาลัยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**4.1.2 จุดอ่อน (Weakness) ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน**  
ตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 60 ความคิดเห็น สรุปรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.10 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ความถี่และร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (Open-ended question) ในส่วนของจุดอ่อนของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาธิราช

ข้อ	จุดอ่อน (Weakness)	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	งบประมาณมีจำกัด ไม่เพียงพอ ระเบียบ แบบฟอร์มเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนยุ่งยาก ขาดความยืดหยุ่นต่อการพัฒนาภารกิจต่างๆของ มหาวิทยาลัย	18	30.00
2	บุคลากรและผู้บริหารทุกระดับไม่ให้ความสำคัญและไม่เข้าใจด้านการ วางแผนและการบริหารงบประมาณ และวินัยการเงิน การคลัง	17	28.33
3	การให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณทั้งระเบียบ ของกระทรวงการคลัง และระเบียบของ มสธ. ไม่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4	8.33
4	หลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและ แผนการใช้จ่ายงบประมาณ มีขั้นตอนมากเกินไป	3	5.00
5	การกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์ของตัวชี้วัดยังไม่ชัดเจน ระบบสารสนเทศ มีข้อมูลไม่ครอบคลุมและไม่เป็นปัจจุบันต่อการนำไปใช้เพื่อวางแผนการ ปฏิบัติงานและจัดสรรงบประมาณ	13	21.67
6	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจความชำนาญด้านงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และไม่กระตือรือร้น	4	6.67
<b>รวม</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.10 จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจุดอ่อนของ  
การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้

- 1) งบประมาณมีจำกัด ไม่เพียงพอ ระเบียบ แบบฟอร์มเปลี่ยนแปลง  
ขั้นตอนยุ่งยาก ขาดความยืดหยุ่นต่อการพัฒนาภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 30.00
- 2) บุคลากรและผู้บริหารทุกระดับไม่ให้ความสำคัญและไม่เข้าใจด้านการ  
วางแผนและการบริหารงบประมาณ และวินัยการเงิน การคลัง คิดเป็นร้อยละ 28.33
- 3) การกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์ของตัวชี้วัดยังไม่ชัดเจน ระบบสารสนเทศมี  
ข้อมูลไม่ครอบคลุมและไม่เป็นปัจจุบันต่อการนำไปใช้เพื่อวางแผนการปฏิบัติงานและจัดสรร  
งบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 21.67

4) การให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ทั้งระเบียบของกระทรวงการคลัง และระเบียบของ มสธ. ไม่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 8.33

5) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจความชำนาญด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และไม่กระตือรือร้น คิดเป็นร้อยละ 6.67

6) หลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มีขั้นตอนมากเกินไป คิดเป็นร้อยละ 5.00

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า จุดอ่อนของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเกิดจากบุคลากรหรือผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัยไม่ให้ความสำคัญหรือไม่เข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ กฎหมาย หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณไม่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ ส่งผลให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้ไม่ถูกต้อง การดำเนินงานในภารกิจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ตลอดจนไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการวัดและประเมินผลที่ชัดเจน รวมทั้งอาจจะเกิดจากงบประมาณมีจำกัด ไม่เพียงพอ ระเบียบ แบบฟอร์มมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ขั้นตอนยุ่งยาก ขาดความยืดหยุ่นส่งผลให้การดำเนินงานในบางภารกิจของมหาวิทยาลัยอาจจะไม่บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**4.1.3 โอกาส (Opportunities)** ถ้าจะปรับปรุงระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรนำระบบงบประมาณใหม่ๆ หรือมีโอกาสดังใดที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับระบบงบประมาณบ้าง

ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับถ้ามหาวิทยาลัยจะปรับปรุงระบบงบประมาณ ควรนำระบบงบประมาณใหม่ๆ หรือมีโอกาสดังใดที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับระบบงบประมาณ จำนวน 30 ความคิดเห็น สรุปรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ความถี่และร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (Open-ended question) ในส่วนของโอกาส (Opportunities) ถ้าจะปรับปรุงระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรนำระบบงบประมาณใหม่ๆ หรือมีโอกาสนในเรื่องใดที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับระบบงบประมาณบ้าง

ข้อ	โอกาส (Opportunities )	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ปรับระเบียบและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบด้านแผนและงบประมาณ ทั้งของรัฐบาลหรือมหาวิทยาลัย	6	20.00
2	การปรับกระบวนการ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน และการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	7	23.33
3	การวัดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณให้สามารถนำไปใช้พิจารณาจัดสรรในลักษณะต้นทุนต่อหน่วยได้	8	26.67
4	มีการกำหนดแผนพัฒนามหาวิทยาลัยหรือนโยบายที่ชัดเจน ต่อเนื่อง เป็นไปตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย (ไม่เปลี่ยนไปตามวาระของผู้บริหาร)	9	30.00
รวม		30	100

จากตารางที่ 4.11 จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าโอกาส (Opportunities) ถ้าจะปรับปรุงระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรนำระบบงบประมาณใหม่ๆ หรือมีโอกาสนในเรื่องใดที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับระบบงบประมาณบ้าง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) มีการกำหนดแผนพัฒนามหาวิทยาลัยหรือนโยบายที่ชัดเจน ต่อเนื่อง ไม่เปลี่ยนไปตามวาระของผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 30.00
- 2) การวัดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณให้สามารถนำไปใช้พิจารณาจัดสรรในลักษณะต้นทุนต่อหน่วยได้ คิดเป็นร้อยละ 25.67
- 3) การปรับกระบวนการ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน และการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คิดเป็นร้อยละ 23.33
- 4) กฎหมาย ระเบียบด้านแผนและงบประมาณ ทั้งของรัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง คิดเป็นร้อยละ 20.00

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า โอกาส (Opportunities) ถ้าจะปรับปรุงระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัย ในการนำระบบงบประมาณใหม่ๆ หรือมีโอกาสนที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับระบบงบประมาณ ประการสำคัญคือ นโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่องในการวางแผนพัฒนา

มหาวิทยาลัยของผู้บริหารในแต่ละสมัย กล่าวคือ มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่เปลี่ยนแปลงไปตามวาระของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และในการดำเนินงานในภารกิจต่างๆ ควรมีการกำหนดเพื่อวัตถุประสงค์ที่ผล ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณให้สามารถนำไปใช้พิจารณาจัดสรรในลักษณะ ต้นทุนต่อหน่วยได้ ควรลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานการทำงาน และโดยการใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงระบบการทำงานตั้งแต่การวางแผน การควบคุม การติดตามและการรายงานผลอย่างเป็นระบบ รวมถึงกรณีที่กฎหมาย ระเบียบด้านแผนและงบประมาณ ทั้งของรัฐบาลหรือของมหาวิทยาลัยมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานผ่านอิเล็กทรอนิกส์ให้ทันสมัยด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะระบบงบประมาณที่ปัจจุบันรัฐบาลยังคงใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และได้มีการพัฒนาระบบงบประมาณดังกล่าวเป็นในรูปแบบของการบริหารแบบกองทุน มุ่งเน้นการบูรณาการ เพื่อให้การบริหารงบประมาณสอดคล้องในภารกิจของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับวิจัยและนวัตกรรมเป็นในรูปแบบกองทุน การจัดงบประมาณจำแนกแผนรายจ่าย คือ แผนรายจ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ แผนรายจ่ายด้านภารกิจพื้นฐาน แผนรายจ่ายด้านยุทธศาสตร์/บูรณาการ/นโยบายสำคัญ เป็นต้น

**4.1.4 อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอะไรบ้าง**

ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 39 ความคิดเห็น สรุปรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.12 ดังนี้



ตารางที่ 4.12 ความถี่และร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (Open-ended question) ในส่วนของอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ข้อ	อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats)	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ด้านสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจถดถอย งบประมาณที่มีจำกัดส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณที่ขาดความต่อเนื่องหรือไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในแต่ละด้าน	3	7.69
2	การถ่ายทอดแผนสู่ปฏิบัติในการบริหารของประเทศไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้มีการปรับระบบการจัดสรรงบประมาณ	14	35.90
3	นโยบายรัฐบาล และการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงขาดความต่อเนื่องในการบริหารให้บรรลุตามแผนต่างๆ ของรัฐบาล	7	17.95
4	การปรับแก้ไขระบบ ระเบียบ ของหน่วยงานงานกลางไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดปัญหาการบริหารไม่ชัดเจน หน่วยงานผู้ปฏิบัติเกิดความสับสน เข้าใจคลาดเคลื่อน หรือมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันมาก	11	28.21
5	เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง ระบบเครือข่ายไม่เสถียรภาพ ตลอดจนระบบสารสนเทศไม่มีความเป็นเอกภาพ	4	10.26
<b>รวม</b>		<b>39</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.12 จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) การถ่ายทอดแผนสู่ปฏิบัติในการบริหารของประเทศไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้มีการปรับระบบการจัดสรรงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 35.90

2) การปรับแก้ไขระบบ ระเบียบ ของหน่วยงานงานกลางไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดปัญหาการบริหารไม่ชัดเจน หน่วยงานผู้ปฏิบัติเกิดความสับสน เข้าใจคลาดเคลื่อน หรือมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันมาก คิดเป็นร้อยละ 28.21

3) นโยบายรัฐบาล และการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงขาดความต่อเนื่องในการบริหารให้บรรลุตามแผนต่างๆ ของรัฐบาล คิดเป็นร้อยละ 17.95

4) เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง ระบบเครือข่ายไม่เสถียรภาพ ตลอดจนระบบสารสนเทศไม่มีความเป็นเอกภาพ คิดเป็นร้อยละ 10.26

5) ด้านสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจถดถอย

งบประมาณที่มีจำกัดส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณที่ขาดความต่อเนื่องหรือไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในแต่ละด้าน คิดเป็นร้อยละ 7.69

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประการสำคัญคือ การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติในการบริหารของประเทศไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้มีการปรับระบบการจัดสรรงบประมาณ กล่าวคือ การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละระดับ ได้แก่ ระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับกรม ไม่เชื่อมโยงสอดคล้องกัน ขาดการบูรณาการมีการดำเนินงานที่อาจจะซ้ำซ้อนกัน ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรและงบประมาณที่ไม่ครอบคลุมหรือไม่เพียงพอต่อการบริหารงานเพื่อพัฒนาประเทศ รัฐบาลจึงมีการพิจารณาทบทวนวางระบบการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและให้เพียงพอต่อการบริหารงานของประเทศเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หน่วยงานต่างๆ ของรัฐบาลจำเป็นต้องมีการปรับระบบงบประมาณให้เป็นระบบเดียวกันกับที่รัฐบาลประกาศใช้ ซึ่งการปรับระบบงบประมาณส่วนหนึ่งจะส่งผลให้รัฐบาลต้องมีการปรับปรุง แก้ไข ระบบงาน ระเบียบ หรือกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวในการบริหารงาน แต่เนื่องจากมีหน่วยงานกลางหลายหน่วยงาน เช่น สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น มีความเข้าใจในบริบทของกฎหมายหรือระเบียบบางครั้งแตกต่างกัน ทำให้หน่วยงานผู้ถือปฏิบัติอาจจะเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน สับสน บางครั้งทำให้การบริหารงานเกิดความผิดพลาดหรือไม่ชัดเจน รวมถึงบุคลากรผู้ปฏิบัติบางส่วนอาจจะมีทัศนคติไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากเคยชินกับการปฏิบัติงานแบบเดิมทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างล่าช้า รวมถึงกรณีที่นโยบายรัฐบาล และการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงทำให้การบริหารขาดความต่อเนื่องการดำเนินงานต่างๆ อาจส่งผลให้ไม่บรรลุตามแผนที่รัฐบาลหรือหน่วยงานต่างๆ กำหนดไว้ และอุปสรรคหรือภัยคุกคามอีกประการคือ ด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่เสถียรภาพ ระบบสารสนเทศไม่มีความเป็นเอกภาพ ซึ่งอาจจะส่งผลให้การบริหารงบประมาณตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การควบคุมติดตามและรายงานผลอาจจะยังไม่มี ความชัดเจน หรือไม่ทันสมัยไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และประการสุดท้ายอาจจะเกิดจากสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดมลพิษ โรคระบาด อุทกภัย ทำให้เศรษฐกิจถดถอย งบประมาณที่มีจำกัดจำเป็นต้องนำไปแก้ไขปัญหของประเทศ จึงส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณในบางภารกิจอาจจะขาดความต่อเนื่องหรือไม่เพียงพอต่อการพัฒนา

**4.2 ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

กลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้ประสบผลสัมฤทธิ์

การสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 4 คน คือ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและอุทยานการศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน และผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้ประสบผลสัมฤทธิ์ มีข้อสรุปดังนี้

**4.2.1 จุดแข็ง (Strength)** ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังนี้ *ประเด็นที่หนึ่ง* ให้มหาวิทยาลัย หน่วยงาน และบุคลากร ทราบทิศทางและมีเป้าหมายชัดเจน มีส่วนร่วมในการวางแผนที่สอดคล้องกับทรัพยากรและสามารถวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน ผลผลิต/โครงการ มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน โดยมีการเชื่อมโยงกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) แผนการศึกษาแห่งชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แผนปฏิรูปประเทศไทยที่เชื่อมโยงสู่แผนการบริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของกิจกรรมหรือพันธกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี *ประเด็นที่สอง* งบประมาณ และวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และกรมบัญชีกลาง ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดมาตรการให้ทุกหน่วยงานเมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณจะต้องเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนและตามมาตรการที่กำหนด เพื่อกำกับติดตามเร่งรัดให้เป็นไปตามมาตรการที่รัฐบาลกำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นงบลงทุน การวางแผนเพื่อการจัดซื้อจัดจ้าง จะต้องดำเนินการตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุอย่างเคร่งครัด *ประเด็นที่สาม* ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ตามยุทธศาสตร์ สามารถวัดและประเมินผลสำเร็จของงาน (Performance Measures) ด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ซึ่งครอบคลุม 4 มิติทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงต้นทุน

และเชิงเวลา ที่จะส่งผลให้ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงมีการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติต้องแสดงถึงความรับผิดชอบจากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงาน ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการของมหาวิทยาลัยให้เกิดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ และ *ประเด็นที่สี่* การที่นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) มาใช้กับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีหลักการสำคัญ คือ 1) ความสำเร็จของงานตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติตามที่กำหนดในแผนบริหารราชการแผ่นดิน 2) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) 3) การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Devolution) 4) เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ (Expanded Budget Coverage) 5) การวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 6) การติดตามประเมินผลความสำเร็จ (Performance Monitoring and Evaluation) ตลอดจนได้มีการพัฒนาเครื่องมืองบประมาณที่จะเป็นส่วนช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของสำนักงานงบประมาณที่เรียกว่า ระบบ e-Budgeting ที่มีจุดมุ่งหมายในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณต่างๆ อย่างทันสมัยและมีประสิทธิภาพ สำหรับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงบประมาณที่เรียกว่า ระบบงบประมาณ พัสตุ การเงินและบัญชีกองทุนโดยเกณฑ์ที่รับฟังจ่ายลักษณะ 3 มิติ

**4.2.2 จุดอ่อน (Weakness)** ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังนี้ *ประเด็นที่หนึ่ง* การมุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์มากเกินไป จนอาจมองข้ามกระบวนการต่างๆ ทำให้ไม่เกิดการวัดผลในแง่ของกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด *ประเด็นที่สอง* การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ระเบียบด้านการบริหารงบประมาณ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หน่วยงานและบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความเข้าใจไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน ตลอดจนหน่วยงานหลักมักถือปฏิบัติแบบเดิม การยอมรับระหว่างผู้วิเคราะห์จัดสรรงบประมาณกับหน่วยงานผู้ขอรับจัดสรรงบประมาณมีน้อย เนื่องจากองค์ความรู้ของผู้วิเคราะห์แตกต่างกัน จึงเป็นปัญหาหนึ่งของการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย *ประเด็นที่สาม* การกำหนดตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติราชการประจำปี ควรมีความสอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เมื่อมีการยกเว้นตัวชี้วัดจะส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ *ประเด็นที่สี่* ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลง หรือเป็นผู้บริหารรักษาการ การกำหนดนโยบายอาจจะขาดความต่อเนื่อง ทำให้การจัดสรรงบประมาณภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัดในบางภารกิจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ *ประเด็นที่ห้า* ระบบการทำงานและการสร้างมาตรการของตัวชี้วัดยังไม่มี ความชัดเจน ไม่มีการจัด Work shop หรือการ



คิดระบบขั้นตอนการทำงานเพื่อให้มีกรอบการทำงานที่ชัดเจน เช่น การอนุมัติ โครงการต่างๆ ควรมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า ทั้งเงินรายได้และเงินแผ่นดิน เป็นต้น *ประเด็นที่หก* การจัดสรรงบประมาณยังเป็นการจัดสรรแบบเดิม ไม่มีการปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ซึ่งต้องมีโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ รวมถึงหน่วยงานและบุคลากรผู้ใช้งบประมาณ ไม่ให้ความสนใจกับแผนงาน เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีหรือแผนพัฒนามหาวิทยาลัย แต่ให้ความสำคัญกับงบประมาณเท่านั้น แต่มีการใช้จ่ายไม่เป็นไปตามแผนและบางครั้งเป็นการใช้จ่ายงบประมาณนอกเหนือแผนงาน หรือมีการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามระเบียบ ซึ่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญทั้งแผนงาน แผนเงิน และการใช้จ่ายงบประมาณที่ถูกต้อง เป็นสำคัญ และ *ประเด็นที่เจ็ด* การกำหนดตัวชี้วัดระดับผลผลิตและผลลัพธ์ไม่มีการกำหนดนิยามให้ชัดเจน ส่งผลต่อการติดตามประเมินผลจึงไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกับงบประมาณ การวางแผนงบประมาณมหาวิทยาลัยยังไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณอาจจะไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ ตลอดจนหน่วยงานดำเนินงานในลักษณะของงานประจำที่เป็นภารกิจเดิมไม่มีการริเริ่มบางครั้งไม่สามารถพิจารณาได้ว่าภารกิจใดเป็นงานประจำหรือภารกิจใดเป็นยุทธศาสตร์ ไม่มีการคำนึงถึงความคุ้มค่า ความประหยัดหรือลดกระบวนการขั้นตอนต่างๆ การจัดทำค่าของงบประมาณจึงเป็นจำนวนเงินที่สูง *ประเด็นที่ 8* เป็นปัญหาของบุคคลตั้งแต่ระดับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนบางส่วน ที่ไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจัง ไม่เข้าใจระบบงบประมาณอย่างถ่องแท้ มีเป็นปัญหาเกี่ยวกับกฎระเบียบด้านการบริหารงบประมาณ และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนา/ปรับปรุง/แก้ไขเพื่อให้รองรับกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ แต่ไม่สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

**4.2.3 โอกาส (Opportunities)** ถ้าจะปรับปรุงระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรนำระบบงบประมาณใหม่ๆ หรือมีโอกาสในเรื่องใดที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับระบบงบประมาณบ้าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังนี้ *ประเด็นที่หนึ่ง* การเปลี่ยนกระทรวงใหม่ การมีระบบ ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านแผนและงบประมาณ อาจจะเป็นโอกาสที่จะให้มีการปรับระบบงบประมาณการจัดสรรงบประมาณใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ อาทิ การจัดสรรงบประมาณในรูปแบบกองทุน การจัดสรรงบประมาณในรูปแบบของ Multi year ซึ่งยังคงเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ แต่ปรับให้การบริหารงบประมาณมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงสามารถวางแผนจัดสรรงบประมาณได้ล่วงหน้าเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในภารกิจต่างๆ ผู้ผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวได้ *ประเด็นที่สอง* เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการสร้างเครื่องมือ อุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น หน่วยงานหลัก ได้แก่



กองแผนงาน กองพัสดุ กองคลัง และสำนักคอมพิวเตอร์ ควรร่วมกันวางระบบการทำงานที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์

**4.2.4 อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats)** ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังนี้ *ประเด็นที่หนึ่ง* ด้านการเมือง การเปลี่ยนผู้บริหารนโยบายทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง ระดับกรม ส่งผลให้แผนการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ หรือไม่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันเกิดความไม่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะเกิดความซ้ำซ้อนทำให้การจัดสรรงบประมาณอาจจะไม่ครอบคลุมหรือเพียงพอต่อการดำเนินงานในทุกๆระดับ สิ้นเปลืองงบประมาณ *ประเด็นที่สอง* ด้านเศรษฐกิจ ในสถานการณ์ที่เศรษฐกิจของประเทศชะลอตัว ทำให้การจัดสรรงบประมาณของประเทศเป็นไปอย่างจำกัด การได้รับสนับสนุนงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่จะได้จากรัฐบาลอาจจะไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องจัดสรรงบประมาณเงินรายได้ให้พอเพียงต่อการดำเนินงาน แต่สถานการณ์ด้านรายได้ของมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับจำนวนนักศึกษาเป็นปัจจัยหลัก แต่หากเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศตกต่ำ จำนวนนักศึกษาที่อาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งด้านการเรียนการสอน การให้บริการหรือการดำเนินงานตามภารกิจก็อาจจะไม่เป็นไปอย่างล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้

**4.2.5 ข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช** ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังนี้ *ประเด็นที่หนึ่ง* ปรับกระบวนการทำงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมถึงกำหนดมาตรการให้หน่วยงานเบิกจ่ายให้ได้ตามเป้าหมายอย่างเคร่งครัด *ประเด็นที่สอง* ควรปรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์โดยเป็นการจัดสรรงบประมาณแบบ Multi year ในลักษณะของงานประจำ โดยควรให้หน่วยงานจัดทำคำขอมาล่วงหน้า รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในรูปแบบกองทุนตามภารกิจ เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารและสามารถรับรู้ถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละภารกิจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น *ประเด็นที่สาม* ควรมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการจัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนต่างๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าการลงทุนแต่ละกิจกรรมมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือไม่ เช่น การลงทุนเพื่อการฝึกปฏิบัติเสริมทักษะในชุดวิชาต่างๆ เป็นต้น *ประเด็นที่สี่* ควรมีการจัดอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ระเบียบการบริหารงบประมาณ เทคโนโลยีสารสนเทศด้านงบประมาณให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรได้

ตระหนักถึงการวางแผนและการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย *ประเด็นที่ห้า* ควรปรับปรุงข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ/มติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณ การบริหารงบประมาณให้มีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ *ประเด็นที่หก* มหาวิทยาลัยมีภาระค่าใช้จ่ายสูงขึ้น การจัดสรรงบประมาณมีให้อย่างจำกัดหรือไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน จึงควรมีการพิจารณาทบทวนหรือยุบภารกิจหรือกิจกรรมบางส่วนที่อาจจะซ้ำซ้อน หรือไม่ทันสมัย เพื่อนำงบประมาณดังกล่าวไปจัดสรรให้กับภารกิจหรือกิจกรรมที่จำเป็นหรือนำไปพัฒนาปรับปรุงระบบงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป *ประเด็นที่เจ็ด* การจัดสรรงบประมาณ ควรจัดสรรจำแนกตามแผนรายจ่ายให้ชัดเจน ได้แก่ แผนรายจ่ายด้านบุคลากร แผนรายจ่ายตามภารกิจพื้นฐาน แผนรายจ่ายด้านยุทธศาสตร์/บูรณาการ/นโยบายที่สำคัญ โดยการบริหารงบประมาณไม่ควรข้ามแผนรายจ่าย ซึ่งจะทำให้การวางแผนจัดสรรงบประมาณมีความชัดเจนและครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในทุกด้าน *ประเด็นที่แปด* ควรปรับปรุงระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุนโดยเกณฑ์พึงรับพึงจ่ายลักษณะ 3 มิติ ให้มีความทันสมัย หน่วยงานสามารถดำเนินงานผ่านระบบได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ง่ายต่อการศึกษา นำไปปฏิบัติ และควรเป็นการทำงานผ่านระบบที่มุ่งลดเอกสารอย่างแท้จริง กระบวนการจัดสรรงบประมาณควรให้หน่วยงานมีส่วนร่วม ในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ เช่น ผ่านผู้บริหารระดับสูงในทุกระดับ หรือระดับผู้บริหารหน่วยงาน เพื่อขอความคิดเห็น โดยการจัดประชุมแผนปฏิบัติราชการประจำปี จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนการพิจารณาจัดสรรตามระเบียบที่กำหนดให้เสนอคณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินให้ความเห็นชอบ แล้วจึงเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติราชการและงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ประจำปี เป็นต้น

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจแบบผสมผสานมีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก สัมภาษณ์แบบเจาะจง ซึ่งได้ข้อมูลจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยผู้วิจัยมุ่งหาคำตอบจากปัญหาการวิจัย 4 ประเด็น ได้แก่ *ประเด็นที่ 1* การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคใดบ้าง *ประเด็นที่ 2* มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช *ประเด็นที่ 3* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีผลสัมฤทธิ์ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในระดับใด และ *ประเด็นสุดท้าย* ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น ควรจะมีกลยุทธ์เป็นอย่างไร ซึ่งในส่วนของ การนำเสนอผลการวิจัยจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) สรุปผลการวิจัย 2) อภิปรายผล 3) ข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีแนวทางการสรุปผลการวิจัยออกเป็น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของการวิจัย 2) สมมติฐานการวิจัย 3) วิธีการดำเนินการวิจัย และ 4) ผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1.1.1 เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.1.3 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.1.4 เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## 1.2 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สมมติฐานการวิจัยไว้ 4 ประเด็น ดังนี้

1.2.1 ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก

1.2.2 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.2.3 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบ ด้านงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.2.4 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## 1.3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบเจาะจง ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยการเก็บข้อมูลในช่วงระยะเวลาเดียวกันเท่านั้น ทั้งนี้ในส่วนของวิธีการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารหน่วยงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณของหน่วยงาน 47 หน่วยงาน จำนวน 305 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา จำนวน 12 คน หัวหน้าหน่วย

เลขานุการกิจ 12 คน ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน จำนวน 10 คน เลขานุการสำนัก/สถาบัน จำนวน 10 คน ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย/งานหรือเทียบเท่า จำนวน 23 คน (ไม่รวมผู้วิจัยและผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 160 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 24 คน นักวิชาการพัสดุ จำนวน 13 คน นักวิชาการการเงินและบัญชี จำนวน 33 คน นักตรวจสอบภายใน จำนวน 8 คน การกำหนดตัวอย่างใช้สูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamané) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภทตำแหน่ง ดังนั้น จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้บริหารหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านแผนและงบประมาณ จำนวน 173 คน โดยเมื่อคำนวณแยกตามการหาสัดส่วนประชากรจำนวน 1 ครั้ง จะได้กลุ่มตัวอย่างแยกเป็นตามประเภทตำแหน่ง และทำการสุ่มเลือกตัวแทนในแต่ละประเภท เพื่อตอบแบบสอบถามใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample Random Sampling) ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จากแต่ละประเภทของตำแหน่ง เพื่อให้ได้ผู้ที่ให้ข้อมูลที่สำคัญ และ 2) กลุ่มผู้บริหารของมหาวิทยาลัย จำนวน 7 คน และผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน 1 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเพื่อเป็นตัวแทน จำนวน 4 คน

### 1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดต่างๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างเป็นข้อคำถาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) แบบสอบถาม

เครื่องมือการวิจัยที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม โดยแบบสอบถามการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ 1) เพศ 2) อายุ 3) กลุ่มงาน 4) ประเภทงาน 5) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6) ระดับการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist) มีจำนวน 6 ข้อ ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 80 ข้อ ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 7 ข้อ และส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 5 ข้อ



## 2) แบบสัมภาษณ์

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นคำถามที่มีลักษณะแบบปลายเปิด โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ และส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคและข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ให้ประสบผลสัมฤทธิ์

## 3) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบ 2 ลักษณะ ได้แก่ นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้มีความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านงบประมาณในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ที่ปฏิบัติงานใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการการเงินและบัญชี นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เลขานุการสำนักผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการสำนัก แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือโดยการทดสอบข้อคำถามในแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค แยกตามตัวแปร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.8513 – 0.9388 ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ มีค่าเท่ากับ 0.8635 2) ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง มีค่าเท่ากับ 0.9020 3) ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีค่าเท่ากับ 0.8522 4) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีค่าเท่ากับ 0.8513 5) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีค่าเท่ากับ 0.9337 6) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีค่าเท่ากับ 0.8899 7) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีค่าเท่ากับ 0.8336 และ 8) ตัวแปรผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ มีค่าเท่ากับ 0.9388 โดยภาพรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.9726 ซึ่งผู้วิจัยใช้เกณฑ์ยอมรับค่าความเชื่อถือว่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 จะเห็นได้ว่าผลการทดสอบค่าความเชื่อถือของแบบสอบถามมีผลของค่าความเชื่อถืออยู่ในระดับสูง

### 1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) **ข้อมูลปฐมภูมิ** ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรณีวิทยา และระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรณีวิทยา และความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรณีวิทยา รวมถึงข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรณีวิทยา ซึ่งรายละเอียดของการสุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่างมีรายละเอียด ดังข้อ 1.3.1 ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น

2) *ข้อมูลทุติยภูมิ* ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ของ มสธ. (พ.ศ. 2556-2560) แผนปฏิบัติราชการและงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ แผนงาน โครงการต่างๆ คำรับรองการปฏิบัติราชการ คู่มือการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี รายงานแผนผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี รายงานผลคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี รายงานระดับความสำเร็จในการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ พจนานุกรม วารสาร หนังสือ ตำรา คู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศและข้อมูลสถิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้

#### 1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท คือ

##### 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

โดยผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล และผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

##### (1) สถิติเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ในส่วนข้อมูลที่ต้องนำสถิติเชิงพรรณนามาใช้เป็นข้อมูลที่ทำกรวิเคราะห์ 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เรื่อง ปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรณีวิทยา โดยใช้ค่าสถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

##### (2) สถิติเชิงอนุมาน

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ในส่วนที่ต้องนำสถิติเชิงอนุมานมาใช้ ได้แก่ การหาค่าสถิติ T-test ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาผลการทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 1 ที่กำหนดไว้ว่า “ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม

ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก” และใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานข้อ 2 ถึงข้อ 4 ได้แก่ ข้อ 2 “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ข้อ 3 “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” และข้อ 4 “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช”

## 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 4 ซึ่งเป็นข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยการจัดกลุ่มของข้อความที่มีความสัมพันธ์หรือสอดคล้องกัน และจำแนกตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยการนำเสนอข้อมูลด้วยการบรรยายหรือพรรณนา โดยสถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความถี่และร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาที่ยึดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเป็นหลักและนำเสนอในรูปแบบบรรยายหรือพรรณนา

### 1.4 ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ผู้วิจัยได้แบ่งเป็นประเด็นการนำเสนอผลการวิจัยเป็น 6 ประเด็น ดังนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ กลุ่มงาน ประเภทงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และระดับการศึกษา
- 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

- 3) ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- 4) ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 ประเด็น
- 5) ข้อเสนอ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- 6) ข้อเสนอจากข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

#### 1.4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากร ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง ร้อยละ 78.6 ผู้ชายร้อยละ 21.4 โดยส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป ร้อยละ 69.4 ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานของสำนักงานอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 41.6 โดยส่วนใหญ่เป็นบุคลากรประเภทสนับสนุนร้อยละ 82.7 และร้อยละ 50.3 เป็นบุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มากกว่า 17 ปีเป็นส่วนใหญ่ และส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 66.5

#### 1.4.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จากการศึกษาในด้านความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรด้านการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งประกอบด้วย การประหยัดทรัพยากร งบประมาณมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของมหาวิทยาลัย มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อผลผลิตของมหาวิทยาลัย ช่วยสนับสนุนความสำเร็จตามเป้าหมายในพันธกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เกิดการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยอย่างคุ้มค่า การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความสำเร็จ ความชัดเจนและมีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 จำแนกตามรายด้านได้ดังนี้

- 1) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ช่วยทำให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อผลผลิตของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

- 2) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ช่วยสนับสนุนความสำเร็จตามเป้าหมายในพันธกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76
- 3) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยช่วยทำให้งบประมาณมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73
- 4) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ทำให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยอย่างคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70
- 5) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยใช้อยู่ในปัจจุบันมีความชัดเจนและมีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69
- 6) มหาวิทยาลัยนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้และทำให้เกิดการประหยัดทรัพยากร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67
- 7) การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64

#### 1.4.3 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหาร

##### งบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จากการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การบริหารงบประมาณ 2) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 3) พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 4) หลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ 5) ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 6) พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 7) ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 8) ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 9) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 10) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 11) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 12) รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 โดยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 12 ด้าน ได้แก่ การบริหารงบประมาณ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51) พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69) หลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66) ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68) พระราชบัญญัติวินัย



การเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58) ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วย การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61) ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69) และรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70) หากพิจารณารายด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) การบริหารงบประมาณ

เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การทบทวนนโยบาย หลักเกณฑ์แนวทางการจัดสรรงบประมาณ การกำหนดกรอบวงเงิน โครงสร้างงบประมาณ การประมาณการรายรับและจัดสรรงบประมาณรายจ่าย การจัดสรรงบกลาง ค่าแถมประกอบการขออนุมัติงบประมาณรายจ่าย การกำกับดูแลการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและยึดหลักความคุ้มค่า ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจำแนกตามรายข้อ ดังนี้

- (1) มหาวิทยาลัยมีการกำกับดูแลงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและยึดหลักความคุ้มค่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86
- (2) กรอบวงเงิน โครงสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปี ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย มีความชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79
- (3) มหาวิทยาลัยมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน และผลการใช้จ่ายงบประมาณที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78
- (4) การทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีความชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- (5) ค่าแถมประกอบงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่แสดงฐานะทางการเงิน และสาระสำคัญของงบประมาณมีความชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66
- (6) การจัดสรรงบประมาณ ตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย มีความเหมาะสมเพียงพอและก่อให้เกิดประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
- (7) การประมาณการรายรับ และงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
- (8) มหาวิทยาลัยมีการนำผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

(9) การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจ และการจัดสรรงบกลางมีความครอบคลุมเพียงพอต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

2) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560

เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมายให้สอดคล้องเชื่อมโยงโดยการดำเนินงานและบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ การมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็น ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจำแนกตามรายชื่อ ดังนี้

(1) การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

(2) การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย ได้กำหนดให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43

3) พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561

เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย การจัดทำคำชี้แจงเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้งที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ การจัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณที่ผ่านมา การประมาณการรายรับและรายงานฐานะการคลัง เพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ การบริหารงบประมาณรายจ่ายสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การควบคุมและกำกับดูแลการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้อยู่ภายในงบประมาณที่ได้รับจัดสรรและถูกต้องตามกฎหมาย การใช้จ่ายกับงบประมาณรายจ่ายข้ามปีที่ได้ก่อกำหนดผู้กักพัน และการขยายเวลาเบิกจ่ายงบประมาณ ระบบการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ ทั้งก่อนและหลังการใช้จ่ายงบประมาณ การรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจำแนกตามรายชื่อ ดังนี้

(1) มหาวิทยาลัยมีการควบคุมและกำกับดูแลการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้อยู่ภายในงบประมาณที่ได้รับจัดสรรและถูกต้องตามกฎหมาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

(2) การรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

(3) มหาวิทยาลัยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

(4) มหาวิทยาลัยมีการบริหารงบประมาณรายจ่ายสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

(5) การจัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณมีความชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

(6) ระบบการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ ทั้งก่อนและหลังการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

(7) การประมาณการรายรับและรายงานฐานะการคลัง เพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64

(8) การจัดทำคำชี้แจงเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการใช้งบประมาณชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

(9) มหาวิทยาลัยมีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

(10) มหาวิทยาลัยมีการใช้จ่ายกับงบประมาณรายจ่ายข้ามปีที่ได้ก่องหน้าผูกพัน และการขยายเวลาเบิกจ่ายงบประมาณ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

4) *หลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ*

เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณที่เป็นส่วนมหาวิทยาลัยนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย การดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ แผนปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมีกระบวนการทบทวน ปรับปรุง กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลที่ชัดเจน มีกระบวนการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ ที่

ชัดเจน ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการติดตาม และประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจำแนกตามรายชื่อ ดังนี้

(1) มหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการติดตาม และประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

(2) มหาวิทยาลัยมีกระบวนการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

(3) แผนปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมีกระบวนการทบทวน ปรับปรุง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

(4) มหาวิทยาลัยมีกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

5) *ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562*

เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้ในดำเนินงานและการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการบริหารงบประมาณ มหาวิทยาลัยมีระบบ e-budgeting และ GFMS เกี่ยวกับการจัดการงบประมาณในการรับ-ส่ง บันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น การให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การอนุญาต หรือการรายงานต่างๆ เป็นต้น ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ที่ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบข้อมูลการดำเนินงาน มีการกำหนดค่าหรือเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ชัดเจนเหมาะสม การจัดทำรายละเอียดค่าของบลงทุนของมหาวิทยาลัย มีขั้นตอนและหลักเกณฑ์กำหนดไว้อย่างชัดเจน ว่ามหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการโอนและหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายชัดเจน การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินสำหรับแผนงานบูรณาการที่ต้องมีการดำเนินงานร่วมกันอย่างน้อย 2 หน่วยงานขึ้นไป มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการดำเนินการดังกล่าวชัดเจน ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจำแนกตามรายชื่อ ดังนี้

(1) การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณมีความสำคัญต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

(2) การจัดทำรายละเอียดค่าของบลงทุนของมหาวิทยาลัย มีขั้นตอนและหลักเกณฑ์กำหนดไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

(3) มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการโอนและหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่าย ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79

(4) มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบข้อมูลการดำเนินงาน การกำหนดค่าหรือเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดผลสำเร็จ ชัดเจนเหมาะสมไว้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

(5) มหาวิทยาลัยมีระบบ e-budgeting และ GFMS เกี่ยวกับการจัดการงบประมาณในการรับ-ส่ง บันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น การให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การอนุญาตหรือการรายงานต่างๆ เป็นต้น ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

(6) การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินสำหรับแผนงานบูรณาการที่ต้องมีการดำเนินงานร่วมกันอย่างน้อย 2 หน่วยงานขึ้นไป มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการดำเนินการดังกล่าวชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

(7) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

#### 6) พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ที่มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินงานและบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง มหาวิทยาลัยมีกระบวนการหรือขั้นตอนกำหนดไว้ชัดเจนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี มหาวิทยาลัยได้แสดงแหล่งที่มาและประมาณการรายได้ ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีความชัดเจน มหาวิทยาลัยนำเงินรายได้ไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย การกำหนดเป้าหมาย ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจำแนกตามรายชื่อ ดังนี้

(1) การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี มหาวิทยาลัยได้แสดงแหล่งที่มาและประมาณการรายได้ ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีความชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72



(2) การกำหนดเป้าหมาย ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

(3) มหาวิทยาลัยนำเงินรายได้ไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

(4) การจัดทำแผนงบประมาณ ระยะปานกลาง มหาวิทยาลัย มีกระบวนการหรือขั้นตอนกำหนดไว้ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

(5) การถ่ายทอด ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

7) *ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วย การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561*

เป็น ความคิด เห็น ของ กลุ่ม ตัวอย่าง เกี่ยวกับ ข้อ บังคับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วย การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 ที่ มหาวิทยาลัยนำมาใช้ดำเนินงานและการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับฯ ว่าด้วย การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 นโยบายการ นำเงินรายได้สะสมมาตั้งเป็นงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน งบประมาณรายจ่าย ประจำปีมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย การกำหนดมาตรการ หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการบริหารงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงไว้อย่าง ชัดเจน และการกำหนดมาตรการ การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณมิให้เกินวงเงินที่ได้รับการอนุมัติ จัดสรรไว้ชัดเจน ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อบังคับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วย การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจำแนกตามรายข้อ ดังนี้

(1) มีการกำหนดมาตรการ การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณมิให้ เกินวงเงินที่ได้รับการอนุมัติจัดสรรไว้ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

(2) มีการกำหนดมาตรการ หลักเกณฑ์และขั้นตอน ในการบริหาร งบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

(3) งบประมาณรายจ่ายประจำปีมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

(4) นโยบายการนำเงินรายได้สะสมมาตั้งเป็นงบประมาณรายจ่ายของ มหาวิทยาลัยมีความชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

(5) การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับฯ ว่าด้วย การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

8) ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554

เป็น ความคิดเห็น ของ กลุ่ม ตัวอย่าง เกี่ยวกับ ระเบียบ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 ที่มหาวิทยาลัยจะตั้งดำเนินงานและบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบฯ ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการและกิจกรรม การจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย ได้จัดให้มีการประชุมชี้แจงเพื่อการมีส่วนร่วม มีขั้นตอนการวางแผนเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณไว้อย่างชัดเจน มีหลักเกณฑ์การจัดสรร วิธีการเบิกจ่ายงบกลาง มีความชัดเจน การกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติในการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย ชัดเจน และมีมาตรการควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบลงทุน ไร่ชัดเจน ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจำแนกตามรายชื่อ ดังนี้

(1) มีมาตรการควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบลงทุนไร่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

(2) การกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติในการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

(3) มีขั้นตอนการวางแผนเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

(4) มีหลักเกณฑ์การจัดสรร วิธีการเบิกจ่ายงบกลาง มีความชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

(5) การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการและกิจกรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

(6) การจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย ได้จัดให้มีการประชุมชี้แจงเพื่อการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

(7) การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบฯ ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

### 9) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้ดำเนินงานและบริหารงบประมาณภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาใช้ทำแผนยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมครอบคลุม การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน ครอบคลุมตามภารกิจที่กำหนดไว้ในกฎหมาย เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน การกำหนดแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีมีความชัดเจน การจัดสรรงบประมาณประจำปีมีความเหมาะสม สอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรมของมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร เชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจำแนกตามรายข้อ ดังนี้

- (1) พันธกิจของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน ครอบคลุมตามภารกิจที่กำหนดไว้ในกฎหมาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92
- (2) วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83
- (3) การกำหนดแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีมีความชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82
- (4) เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80
- (5) การจัดสรรงบประมาณประจำปีมีความเหมาะสม สอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรมของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72
- (6) ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65
- (7) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาใช้ทำแผนยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมครอบคลุม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

### 10) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้ดำเนินงานในการบริหารงบประมาณภายใต้ระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์ มีแผน

ปฏิบัติงานและงบประมาณเพียงพอ ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการจัดระบบการรายงานผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยชัดเจน เปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาตรวจสอบการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบเรื่องงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยยึดกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และคำนึงถึงความเสมอภาคเท่าเทียมของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ให้มีความสำคัญและยึดผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นการบริหารงานแบบเชิงรุก ตอบสนองต่อผู้รับบริการได้ การให้ความสำคัญและยึดหลักความถูกต้อง ความมีคุณธรรม จรรยาวิชาชีพ มีการปรับปรุงหรือพัฒนาในเรื่องงบประมาณได้ทันตามสถานการณ์ บริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความรวดเร็ว และเสร็จภายในเวลาที่กำหนด มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจำแนกตามรายชื่อ ดังนี้

- (1) การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยยึดกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92
- (2) การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80
- (3) การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญและยึดผลประโยชน์ส่วนรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78
- (4) การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญและยึดหลักความถูกต้อง ความมีคุณธรรม จรรยาวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78
- (5) การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76
- (6) การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยได้ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75
- (7) มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบการรายงานผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65
- (8) มหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

(9) มหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยไว้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

(10) การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความรวดเร็ว และเสร็จภายในเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

(11) มหาวิทยาลัยมีแผนปฏิบัติงานและงบประมาณเพียงพอ ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

(12) การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยคำนึงถึงความเสมอภาคเท่าเทียมของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

(13) มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

(14) การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงหรือพัฒนาในเรื่องงบประมาณได้ทันตามสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

(15) การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเป็นการบริหารงานแบบเชิงรุก ตอบสนองต่อผู้รับบริการได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

(16) การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยได้เปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

(17) มหาวิทยาลัยมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบเรื่องงบประมาณของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

(18) มหาวิทยาลัยได้เปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาตรวจสอบการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

#### 11) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานและการบริหารงบประมาณภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วยระเบียบของมหาวิทยาลัยสนับสนุนในการบริหารงานเพื่อตอบผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงบประมาณ กระบวนการ/ขั้นตอนในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมและชัดเจน มีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับงบประมาณ และผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและประหยัด ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจำแนกตามรายชื่อ ดังนี้



(1) กระบวนการ/ขั้นตอนในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมและชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73

(2) มีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับงบประมาณ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

(3) ระเบียบของมหาวิทยาลัยสนับสนุนในการบริหารงานเพื่อตอบสนองผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

(4) ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและประหยัด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

#### 12) รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานและการบริหารงบประมาณภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงรูปแบบการทำงานโดยใช้ระบบ e-budgeting และระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ เพื่อช่วยสนับสนุนต่อการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการพัฒนารูปแบบการทำงานด้วยระบบ e-budgeting และระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ เพื่อใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจำแนกตามรายชื่อ ดังนี้

(1) มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงรูปแบบการทำงานโดยใช้ระบบ e-budgeting และระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ เพื่อช่วยสนับสนุนต่อการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

(2) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการพัฒนารูปแบบการทำงานด้วยระบบ e-budgeting และระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ เพื่อใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

#### 1.4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ 4 ประเด็น และทดสอบสมมติฐานการวิจัย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งมีผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยจำแนกตามประเด็น ดังนี้

1) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 “ระดับของผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชอยู่ในระดับมาก”

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อวิเคราะห์ระดับของผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยใช้ค่าสถิติการทดสอบค่าที (t-test) (ตารางที่ 4.3) ผลการศึกษาพบว่า ระดับของผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชอยู่ในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช”

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อวิเคราะห์ตัวแปรจากปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) (ตารางที่ 4.5) ผลการศึกษา พบว่า มีอยู่ 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการจัดสรรงบประมาณ ตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย (มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร ได้ร้อยละ 31.5) ปัจจัยการประมาณการรายงบรับ และงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย (มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร ได้ร้อยละ 6.4) ปัจจัยมหาวิทยาลัยมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ (มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร ได้ร้อยละ 3.4) ปัจจัยการทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย (มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร ได้ร้อยละ 1.7) และปัจจัยการนำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน (มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร ได้ร้อยละ 1.7) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และเมื่อรวมปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย เข้าด้วยกัน สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตาม คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้มากถึง ร้อยละ

44.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

3) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช”

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อวิเคราะห์ตัวแปรจากปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) (ตารางที่ 4.6) ผลการศึกษา พบว่า มีอยู่ 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 (มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร ได้ร้อยละ 55.2) ปัจจัยพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 (มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร ได้ร้อยละ 6.5) และตัวแปรระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 (มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร ได้ร้อยละ 1.1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และเมื่อรวมปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยเข้าด้วยกัน สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตาม คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้มากถึงร้อยละ 62.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

4) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช”

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อวิเคราะห์ตัวแปรจากปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบ

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นต่อน (Stepwise Multiple Regression Analysis) (ตารางที่ 4.7) ผลการศึกษาพบว่ามียู 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร ได้ร้อยละ 63.9) และปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร ได้ร้อยละ 3.1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และเมื่อรวมปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัย เข้าด้วยกัน สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตาม คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้มากถึง ร้อยละ 66.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

#### **1.4.5 ข้อสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**

1) **จุดแข็ง** ที่เป็นส่วนเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือ หน่วยงาน และบุคลากร ทราบทิศทางและมีเป้าหมายของมหาวิทยาลัยชัดเจน มีส่วนร่วมในการวางแผนที่สอดคล้องกับ ทรัพยากรและสามารถวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นระบบ การจัดสรรงบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระบบงบประมาณเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ตามยุทธศาสตร์ สามารถวัดและประเมินผลสำเร็จของงาน (Performance Measures) ด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ซึ่งครอบคลุม 4 มิติทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงต้นทุน และเชิงเวลาที่จะส่งผลให้ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงมีการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติต้องแสดงถึงความรับผิดชอบจากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการของมหาวิทยาลัยให้เกิดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ โดยเป็นระบบงบประมาณที่ยึดหลักการสำคัญ ได้แก่ 1) ความสำเร็จของงานตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติตามที่กำหนดในแผนบริหารราชการแผ่นดิน 2) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) 3) การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Devolution) (4) เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ (Expanded Budget Coverage) 5) การวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 6) การติดตามประเมินผลความสำเร็จ (Performance Monitoring and Evaluation) ตลอดจนได้มีการพัฒนาเครื่องมืองบประมาณที่จะเป็นส่วนช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของสำนักงานงบประมาณที่เรียกว่า ระบบ e-Budgeting ที่มีจุดมุ่งหมายในการนำระบบ



เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณต่างๆ อย่างทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

2) *จุดอ่อน* ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือ การมุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์มากเกินไป จนอาจมองข้ามกระบวนการต่างๆ ทำให้ไม่เกิดการวัดผลในแง่ของกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ระเบียบด้านการบริหารงบประมาณ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หน่วยงานและบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความเข้าใจไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน ตลอดจนหน่วยงานหลักมักถือปฏิบัติแบบเดิม การยอมรับระหว่างผู้วิเคราะห์จัดสรรงบประมาณกับหน่วยงานผู้ขอรับจัดสรรงบประมาณมีน้อย เนื่องจากองค์ความรู้ของผู้วิเคราะห์แตกต่างกัน จึงเป็นปัญหาหนึ่งของการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย ระบบการทำงานและการสร้างมาตรการของตัวชี้วัดยังไม่มีความชัดเจน ไม่มีการจัด Work shop หรือการคิดระบบขั้นตอนการทำงานเพื่อให้มีกรอบการทำงานชัดเจน การจัดสรรงบประมาณยังเป็นการจัดสรรแบบเดิม ไม่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ซึ่งต้องมีโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ รวมถึงหน่วยงานและบุคลากร ผู้ใช้งบประมาณ ไม่ให้ความสนใจกับแผนงาน เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีหรือแผนพัฒนามหาวิทยาลัย แต่ให้ความสำคัญกับงบประมาณเท่านั้น การกำหนดตัวชี้วัดระดับผลผลิตและผลลัพธ์ไม่มีการกำหนดนิยามให้ชัดเจน ส่งผลต่อการติดตามประเมินผลจึงไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกับงบประมาณ ตลอดจนเป็นปัญหาของบุคคลตั้งแต่ระดับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนบางส่วน ที่ไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจัง ไม่เข้าใจระบบงบประมาณอย่างถ่องแท้จึงเป็นปัญหาเกี่ยวกับกฎระเบียบด้านการบริหารงบประมาณ และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนา/ปรับปรุง/แก้ไขเพื่อให้รองรับกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ แต่ไม่สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

3) *โอกาส* ที่จะเป็นประโยชน์ถ้าจะปรับปรุงระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัย ในการนำระบบงบประมาณใหม่ๆ หรือมีโอกาที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับระบบงบประมาณ การเปลี่ยนกระทรวงใหม่ การมีระบบ ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านแผนและงบประมาณใหม่ อาจจะเป็นโอกาสที่จะให้มีการปรับระบบงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมถึงการที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการสร้างเครื่องมือ อุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น หน่วยงานหลัก ได้แก่ กองแผนงาน กองพัสดุ กองคลังและสำนักคอมพิวเตอร์ ควรร่วมกันวางระบบการทำงานที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



4) *อุปสรรค* ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือ ด้านการเมือง การเปลี่ยนผู้บริหาร นโยบายทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง ระดับกรม ส่งผลให้แผนการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ หรือไม่มีความเชื่อมโยง สอดคล้องกันเกิดความไม่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเกิดความซ้ำซ้อนทำให้การจัดสรรงบประมาณอาจจะไม่ครอบคลุมหรือเพียงพอต่อการดำเนินงานในทุกระดับ สิ้นเปลืองงบประมาณ และในด้านเศรษฐกิจ ในสถานการณ์ที่เศรษฐกิจของประเทศชะลอตัว ทำให้การจัดสรรงบประมาณของประเทศเป็นไปอย่างจำกัด การได้รับสนับสนุนงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่จะได้จากรัฐบาล อาจจะไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องจัดสรรงบประมาณเงินรายได้สมทบให้พอเพียงต่อการดำเนินงาน แต่สถานการณ์ด้านรายได้ของมหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับจำนวนนักศึกษาเป็นปัจจัยหลัก แต่หากเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศตกต่ำ จำนวนนักศึกษา ก็อาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย ทั้งด้านการเรียนการสอน การให้บริการหรือการดำเนินงานตามภารกิจก็อาจจะเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้

ในที่นี้ ผู้วิจัยได้สรุปเสนอเป็นตารางเปรียบเทียบ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ระหว่างจุดแข็งกับจุดอ่อน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรระหว่างโอกาสและอุปสรรคหรือภัยคุกคาม ดังนี้

*การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร* โดยนำกรอบแนวคิดทรัพยากรในการบริหาร 4M ประกอบด้วย Man (คน) คือ การบริหารอัตรากำลังอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด Money (เงิน) คือ การบริหารงบประมาณที่จัดสรรให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่าและมีประสิทธิภาพ Materials (วัสดุ อุปกรณ์) คือ การบริหารวัสดุในการดำเนินงานได้อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด และ Management (การจัดการ) คือ การจัดการกระบวนการ การบริหาร การควบคุมให้ภารกิจต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ระหว่างจุดแข็งกับจุดอ่อน

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strength – S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
Man (คน)	<p>S1 หน่วยงาน และบุคลากร ทราบทิศทาง และมีเป้าหมายขององค์กรชัดเจน</p> <p>S2 มีการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติต้องแสดงถึงความรับผิดชอบจากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงาน ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการของมหาวิทยาลัยให้เกิดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้</p>	<p>W1 การยอมรับระหว่างผู้วิเคราะห์จัดสรรงบประมาณกับหน่วยงานผู้ขอรับจัดสรรงบประมาณมีน้อย เนื่องจากองค์ความรู้ของผู้วิเคราะห์แตกต่างกัน จึงเป็นปัญหาหนึ่งของการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย</p> <p>W2 หน่วยงานและบุคลากร ผู้ใช้งบประมาณ ไม่ให้ความสนใจกับแผนงาน เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีหรือแผนพัฒนามหาวิทยาลัย แต่ให้ความสำคัญกับงบประมาณเท่านั้น</p> <p>W3 บุคคลตั้งแต่ระดับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน บางส่วน ที่ไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจัง ไม่เข้าใจระบบงบประมาณอย่างถ่องแท้ เป็นปัญหาเกี่ยวกับกฎระเบียบด้านการบริหารงบประมาณ</p> <p>W4 บุคลากรและผู้บริหารทุกระดับไม่ให้ความสำคัญและไม่เข้าใจด้านการวางแผนและการบริหารงบประมาณ และวินัยการเงิน การคลัง</p> <p>W5 การให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ทั้งระเบียบของกระทรวงการคลัง และระเบียบของ มสธ. ไม่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ</p> <p>W6 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจความชำนาญด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และไม่กระตือรือร้น</p>

## ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strength – S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
Money (เงิน)	S3 การจัดสรรงบประมาณเป็นปัจจัยหนึ่งที่มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	W7 การจัดสรรงบประมาณยังเป็นการจัดสรรแบบเดิม ไม่มีการปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมถึงการมีกฎ ระเบียบที่มีความซ้ำซ้อน หรือไม่ทันสมัย W8 งบประมาณมีจำกัด ไม่เพียงพอ ระเบียบแบบฟอร์มเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนยุ่งยาก ขาดความยืดหยุ่นต่อการพัฒนาภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัย
Materials (วัสดุ อุปกรณ์)	S4 การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ ต่างๆ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล S5 มีการพัฒนาเครื่องมืองบประมาณที่จะเป็นส่วนช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของสำนักงบประมาณที่เรียกว่า ระบบ e-Budgeting ที่มีจุดมุ่งหมายในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณต่างๆ อย่างทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	W9 การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนา/ปรับปรุง/แก้ไข เพื่อให้รองรับกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์แต่ไม่สามารถใช้งานได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพ
Management (การจัดการ)	S6 เป็นระบบที่มีการวางแผนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด S7 เป็นระบบที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการดำเนินงานให้บรรลุตามภารกิจขององค์การ มีการจัดสรรงบประมาณที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การและสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์ที่สะท้อนถึงภาระรับผิดชอบในการใช้จ่ายงบประมาณหรือใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดของผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานทุกระดับ	W10 การมุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์มากเกินไป จนอาจมองข้ามกระบวนการต่างๆ ทำให้ไม่เกิดการวัดผลในแง่ของกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

## ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strength – S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
Management (การจัดการ)	<p><b>S8</b> เป็นระบบงบประมาณที่มีการวัดและประเมินผลการทำงานที่ครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพและทันเวลาที่ต้องการ</p> <p><b>S9</b> มีส่วนร่วมในการวางแผนที่สอดคล้องกับทรัพยากรและสามารถวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นระบบ</p> <p><b>S10</b> เป็นระบบงบประมาณที่ยึดหลักการมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใสและตรวจสอบได้ สามารถนำองค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายขององค์การหรือวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกลไกในการขับเคลื่อน</p> <p><b>S11</b> เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ ( Outcome) ต่ า ม ยุทธศาสตร์ สามารถวัด</p>	<p><b>W11</b> การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบงบประมาณ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ระเบียบด้านการบริหารงบประมาณ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หน่วยงานและบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหาร จนถึงผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความเข้าใจไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p><b>W12</b> ไม่ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน ตลอดจนหน่วยงานหลักมักถือปฏิบัติแบบเดิม</p> <p><b>W13</b> ระบบการทำงานและการสร้างมาตรการของตัวชี้วัดยังไม่มี ความชัดเจน ไม่มีการจัด Work shop หรือการคิดระบบขั้นตอนการทำงานเพื่อให้มีกรอบการทำงานชัดเจน</p> <p><b>W14</b> การกำหนดตัวชี้วัดระดับผลผลิตและผลลัพธ์ไม่มีการกำหนด นิยามให้ชัดเจน ส่งผลต่อการติดตามประเมินผลจึงไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกับงบประมาณ</p> <p><b>W15</b> หลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มีขั้นตอนมากเกินไป</p> <p><b>W16</b> การกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์ของตัวชี้วัดยังไม่ชัดเจน ระบบสารสนเทศมีข้อมูลไม่ครอบคลุมและไม่เป็นปัจจุบันต่อการนำไปใช้เพื่อวางแผนการปฏิบัติงานและจัดสรรงบประมาณ</p>

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strength – S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
	<p>และประเมินผลสำเร็จของงาน (Performance Measures) ด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ซึ่งครอบคลุม 4 มิติทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงต้นทุน และเชิงเวลาที่จะส่งผลให้ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล</p> <p>S12 เป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายและ ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานและเป็นการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า</p>	

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย นโยบายการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ซึ่งผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ระหว่างโอกาสกับอุปสรรคหรือภัยคุกคาม

ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunities –O)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)
นโยบายการเมือง	O1 การเปลี่ยนแปลงการมีระบบระเบียบ	T1 ด้านการเมือง การเปลี่ยนผู้บริหาร เปลี่ยนนโยบายทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง ระดับงบประมาณไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ หรือไม่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันเกิดความไม่ชัดเจน ทำให้การจัดสรรงบประมาณอาจจะไม่ครอบคลุมหรือเพียงพอต่อการดำเนินงานในทุกๆระดับ สิ้นเปลือง

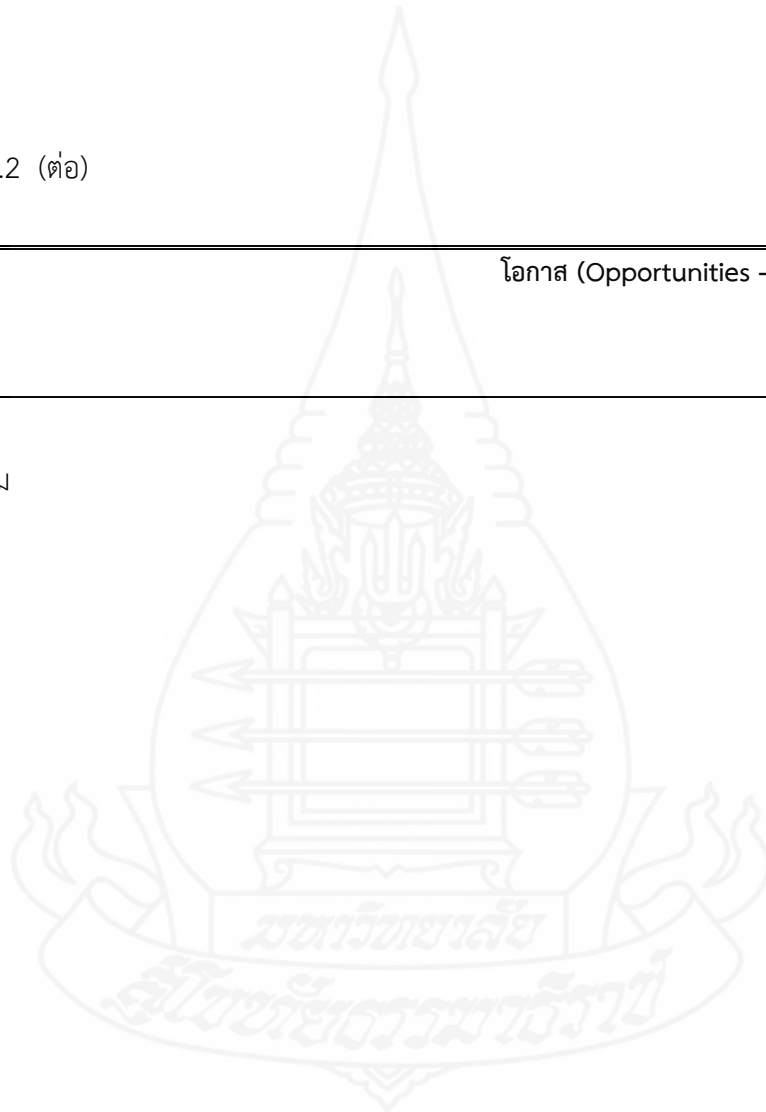


ปัจจัย ภายนอก	โอกาส (Opportunities -O)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)
	<p>และกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านแผนและงบประมาณใหม่เป็นโอกาสที่จะนำไปสู่การวางระบบงบประมาณที่สอดคล้องกับสถานการณ์</p> <p>O2 ปรับระเบียบและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมายระเบียบด้านแผนและงบประมาณทั้งของรัฐบาลหรือมหาวิทยาลัย</p> <p>O3 มีการกำหนดแผนพัฒนาหรือนโยบายที่ชัดเจนต่อเนื่อง (ไม่เปลี่ยนแปลงตามวาระของผู้บริหาร)</p>	<p>T2 การถ่ายทอดแผนสู่ปฏิบัติในการบริหารของประเทศไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้มีการ</p> <p>T3 การปรับแก้ไขระบบ ระเบียบ ของหน่วยงานงานกลางไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดปัญหา สับสน เข้าใจคลาดเคลื่อน หรือมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันมาก</p>
เศรษฐกิจ	<p>O4 ก า ร วั ด ป ร ะ ส ท ธิ ผล ป ร ะ ส ท ธิ ภาพ และควมคุ้มค้ำ ข อ ง ก า ร ใ ช้ ง บ ปร ะ ม า ณ ไ้ ส ามารถนำไปใช้ พิจาณาจัดสรร ในลักษณะต้นทุน</p>	<p>T4 ด้านเศรษฐกิจ ในสถานการณ์ที่เศรษฐกิจของประเทศชะลอตัว ทำให้การจัดสรรงบประมาณของงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่จะได้จากรัฐบาลอาจจะไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามภารกิจของม</p>

ปัจจัย ภายนอก	โอกาส (Opportunities -O)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)
ต่อหน่วยได้		

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ปัจจัย ภายนอก	โอกาส (Opportunities -O)
สังคม สิ่งแวดล้อม	



---

ปัจจัย  
ภายนอก

โอกาส (Opportunities -O)

---



---

เทคโนโลยี

O5 เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการสร้างเครื่องมือ อุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น

O6 การปรับกระบวนการงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน และการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

---

ปัจจัย

โอกาส (Opportunities –O)

ภายนอก

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เกี่ยวกับการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชแล้วตามตารางที่ 5.1-5.2 ผู้วิจัยได้นำเทคนิค TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชให้มีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดียิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งเทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2554) ได้กล่าวไว้ถึงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว จะทำให้เกิดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภทโดยสรุป คือ 1) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก 2) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกันที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก 3) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไขที่องค์กรมีอยู่ได้ และ 4) ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับที่องค์กรต้องเผชิญทั้งจุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้จากหลักการดังกล่าว ผู้วิจัยนำเทคนิค TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชให้มีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดียิ่งขึ้นต่อไป ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 แสดงการนำเทคนิค TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

	จุดแข็ง (Strength – S)	จุดอ่อน (Weakness –W)
โอกาส (Opportunities –O)	SO เชิงรุก	WO เชิงแก้ไข

จากหลักการดังกล่าว ได้จัดทำผลการวิเคราะห์ที่ผู้วิจัยนำเทคนิค TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้มีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดียิ่งขึ้นดังตารางที่ 5.4-5.7 ดังนี้

ตารางที่ 5.4 ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO strategy)

จุดแข็ง (Strength – S)	โอกาส (Opportunities –O)	กลยุทธ์
S1 หน่วยงาน และบุคลากร ทราบทิศทางและมีเป้าหมายชัดเจน	O1 การเปลี่ยนกระทรวง การมีระบบ ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	S5,S12,O5,O6 -พัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสนับสนุนการวางแผนและตัดสินใจ เช่น ปรับปรุงระบบสารสนเทศ MIS พัฒนาระบบสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการบริหาร (BI) พัฒนาระบบการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและต้นทุนต่อหน่วย ปรับปรุงระบบงบประมาณ
S2 การกำหนดให้ผู้ปฏิบัติต้องแสดงถึงความรับผิดชอบจากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการของมหาวิทยาลัยให้เกิดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้	O2 ปรับระเบียบและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบด้านแผนและงบประมาณ ทั้งของรัฐบาลหรือมหาวิทยาลัย	พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นต้น
S3 การจัดสรรงบประมาณเป็นปัจจัยหนึ่งที่มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	O3 มีการกำหนดแผนพัฒนาหรือนโยบายที่ชัดเจน ต่อเนื่อง (ไม่เปลี่ยนแปลงตามวาระของผู้บริหาร)	S3,S4,S6,S7,S10,S11,O1,O2,O3, O6
S4 การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ต่างๆเป็นปัจจัยหนึ่งที่มหาวิทยาลัยได้สนับสนุน	O4 การวัด ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของ	



จุดแข็ง (Strength – S)	โอกาส (Opportunities –O)	กลยุทธ์
<p>เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>S5 มีการพัฒนาเครื่องมืองบประมาณที่จะเป็นส่วนช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของสำนักงานงบประมาณที่เรียกว่า ระบบ e-Budgeting ที่มีจุดมุ่งหมายในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณต่างๆ อย่างทันสมัยและมีประสิทธิภาพ</p> <p>S6 เป็นระบบที่มีการวางแผนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด</p>	<p>การใช้งบประมาณให้สามารถนำไปใช้พิจารณาจัดสรรในลักษณะต้นทุนต่อหน่วยได้</p> <p>O5 เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการสร้างเครื่องมือ อุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น</p> <p>O6 การปรับกระบวนการ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน และการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	<p>- เพิ่มประสิทธิภาพด้านงบประมาณ การเงิน การคลังและการพัสดุ เช่น ปรับข้อบังคับ ระเบียบด้านงบประมาณ สนับสนุนการนำเงินรายได้ไปหาประโยชน์ เป็นต้น</p>

#### ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength – S)	โอกาส (Opportunities –O)	กลยุทธ์
<p>S7 เป็นระบบที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการดำเนินงานให้บรรลุตามภารกิจขององค์การ มีการจัดสรรงบประมาณที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การ และสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์ที่สะท้อนถึงภาระรับผิดชอบในการใช้จ่ายงบประมาณหรือใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดของผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานทุกระดับ</p> <p>S8 เป็นระบบงบประมาณที่มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่</p>		<p>- พัฒนากองทุนมหาวิทยาลัยให้เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เช่น การจัดทำระเบียบกองทุนของมหาวิทยาลัย การปรับระบบวางแผนงบประมาณแบบกองทุนตามภารกิจ ปรับระบบงบประมาณตามภารกิจพื้นฐานในรูปแบบ Multi year และปรับระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ เพื่อรองรับการปรับระบบงบประมาณแบบกองทุนตามภารกิจ เป็นต้น</p>

จุดแข็ง (Strength – S)	โอกาส (Opportunities –O)	กลยุทธ์
<p>ครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพและทันเวลาที่ต้องการ</p> <p>S9 มีส่วนร่วมในการวางแผนที่สอดคล้องกับทรัพยากรและสามารถวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นระบบ</p> <p>S10 เป็นระบบงบประมาณที่ยึดหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการที่ดี เป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใสและตรวจสอบได้ สามารถนำองค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายขององค์การหรือวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกลไกในการขับเคลื่อน</p>		<p>S3,S6,S8,O4,O6</p> <p>-ส่งเสริมการพัฒนาระบบต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต</p>

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength – S)	โอกาส (Opportunities –O)	กลยุทธ์
<p>S11 เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) ตาม ยุทธศาสตร์ สามารถวัดและประเมินผลสำเร็จของงาน (Performance Measures) ด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ซึ่งครอบคลุม 4 มิติทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงต้นทุน และเชิงเวลาที่จะส่งผลให้ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>S12 เป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายและผู้รับบริการได้ประโยชน์</p>		

จุดแข็ง (Strength – S)	โอกาส (Opportunities –O)	กลยุทธ์
สูงสุด มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานและเป็นการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า		

ตารางที่ 5.5 ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

จุดแข็ง (Strength – S)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)	กลยุทธ์
S1 หน่วยงาน และบุคลากร ทราบ ทิศทางและมีเป้าหมายชัดเจน	T1 ด้านการเมือง การเปลี่ยนผู้บริหาร เปลี่ยนนโยบายทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง ระดับกรม ส่งผลให้แผนการดำเนินงาน และการจัดสรรงบประมาณไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ หรือไม่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันเกิดความไม่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะเกิดความซ้ำซ้อนทำให้การจัดสรรงบประมาณอาจจะไม่ครอบคลุมหรือเพียงพอต่อการดำเนินงานในทุก	S3,S6,S7,S10, S11,T4,T5,T6 - เพิ่ม ประสิทธิภาพ ด้านงบประมาณ การเงิน การคลังและการพัสดุ เช่น การจัดจ้าง บลจ. นำรายได้ไปหาประโยชน์ ปรับระบบการรับ-จ่าย-โอนเงินในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น การปรับระบบงบประมาณ พัก การเงิน และบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ ให้ทันสมัยและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น - เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร
S2 การกำหนดให้ผู้ปฏิบัติต้องแสดงถึงความรับผิดชอบจากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมาย การให้บริการของมหาวิทยาลัยให้เกิดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้	ระดับประเทศ ระดับกระทรวง ระดับกรม ส่งผลให้แผนการดำเนินงาน และการจัดสรรงบประมาณไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ หรือไม่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันเกิดความไม่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะเกิดความซ้ำซ้อนทำให้การจัดสรรงบประมาณอาจจะไม่ครอบคลุมหรือเพียงพอต่อการดำเนินงานในทุก	
S3 การจัดสรรงบประมาณเป็นปัจจัยหนึ่งที่มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจเป็นไป		

จุดแข็ง (Strength – S)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)	กลยุทธ์
<p>อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p><b>S4</b> การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ ต่างๆเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีมหาวิทยาลัยได้สนับสนุน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p><b>S5</b> มีการพัฒนาเครื่องมืองบประมาณที่จะเป็นส่วนช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของสำนักงานงบประมาณที่เรียกว่า ระบบ e-Budgeting ที่มีจุดมุ่งหมายในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณต่างๆ อย่างทันสมัยและมีประสิทธิภาพ</p> <p><b>S6</b> เป็นระบบที่มีการวางแผนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด</p>	<p>ระดับ สิ้นเปลืองงบประมาณ</p> <p><b>T2</b> การถ่ายทอดแผนสู่ปฏิบัติในการบริหารของประเทศไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้มีการปรับระบบการจัดสรรงบประมาณ</p> <p><b>T3</b> การปรับแก้ไขระบบ ระเบียบของหน่วยงานกลางไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดปัญหาการบริหารไม่ชัดเจน หน่วยงานผู้ปฏิบัติเกิดความสับสน เข้าใจคลาดเคลื่อน หรือมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันมาก</p>	<p>สินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย เช่น การนำระบบบาร์โค้ดมาใช้เพื่อควบคุมทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เป็นต้น</p> <p><b>S5,S12,T7</b></p> <p>เพิ่มประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ ระบบ e-performance</p> <p>ระบบ e-education ให้เป็นระบบที่สามารถนำไปใช้เพื่อการวางแผนด้านงบประมาณ เป็นต้น</p>

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength – S)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)	กลยุทธ์
<p><b>S7</b> เป็นระบบที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการดำเนินงานให้บรรลุตามภารกิจขององค์กร มีการจัดสรรงบประมาณที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์ที่สะท้อนถึงภาระรับผิดชอบในการใช้จ่ายงบประมาณหรือใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดของผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานทุกระดับ</p>	<p><b>T4</b> ด้านเศรษฐกิจ ในสถานการณ์ที่เศรษฐกิจของประเทศชะลอตัว ทำให้การจัดสรรงบประมาณของประเทศเป็นไปอย่างจำกัด การได้รับสนับสนุนงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่จะได้จากรัฐบาล อาจจะไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย</p> <p><b>T5</b> จำนวนนักศึกษาที่อาจจะไม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนา</p>	

จุดแข็ง (Strength – S)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)	กลยุทธ์
S8 เป็นระบบงบประมาณที่มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพและทันเวลาที่ต้องการ	มหาวิทยาลัยทั้งด้านการเรียนการสอน การให้บริการหรือการดำเนินงานตามภารกิจก็อาจจะเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้	
S9 มีส่วนร่วมในการวางแผนที่สอดคล้องกับทรัพยากรและสามารถวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นระบบ	T6 สภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิด มลพิษ โรคระบาด อุทกภัย ทำให้เศรษฐกิจถดถอย งบประมาณที่มีจำกัดจำเป็นต้องการนำไปแก้ไขปัญหาของประเทศ จึงส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณในบางภารกิจอาจจะขาดความต่อเนื่องหรือไม่เพียงพอต่อการพัฒนา	
S10 เป็นระบบงบประมาณที่ยึดหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการที่ดี เป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใสและตรวจสอบได้ สามารถนำองค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายขององค์การหรือวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกลไกในการขับเคลื่อน	T7 เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง ระบบเครือข่ายไม่เสถียรภาพ ตลอดจนระบบสารสนเทศไม่มีความเป็นเอกภาพ	

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength – S)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)	กลยุทธ์
S11 เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) ตามยุทธศาสตร์ สามารถวัดและประเมินผลสำเร็จของงาน (Performance Measures) ด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ซึ่งครอบคลุม 4 มิติทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงต้นทุน และเชิงเวลาที่จะส่งผลให้ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล		



จุดแข็ง (Strength – S)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)	กลยุทธ์
S12 เป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายและผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานและเป็นการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า		

ตารางที่ 5.6 ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

จุดอ่อน (Weakness –W)	โอกาส (Opportunities –O)	กลยุทธ์
W1 การยอมรับระหว่างผู้วิเคราะห์จัดสรรงบประมาณกับหน่วยงานผู้ขอรับจัดสรรงบประมาณมีน้อย เนื่องจากองค์ความรู้ของผู้วิเคราะห์แตกต่างกัน จึงเป็นปัญหาหนึ่งของการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย	O1 การเปลี่ยนกระทรวง การมีระบบ ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านแผนและงบประมาณใหม่เป็นโอกาสที่จะนำไปสู่การวางระบบงบประมาณที่สอดคล้องกับสถานการณ์ O2 ปรับระเบียบและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบด้านแผนและงบประมาณ ทั้งของรัฐบาลหรือมหาวิทยาลัย	W1,W2,W3,W4,W5,W6,W11, W12,W13,W15,O1,O2,O6 - ส่งเสริมให้มีการจัดอบรม ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ด้านการบริหารงบประมาณ ให้กับบุคลากรทุกระดับ

ตารางที่ 5.6 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness –W)	โอกาส (Opportunities –O)	กลยุทธ์
W2 หน่วยงานและบุคลากร ผู้ใช้งบประมาณ ไม่ให้ความสนใจกับแผนงาน เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีหรือแผนพัฒนามหาวิทยาลัย แต่ให้ความสำคัญกับงบประมาณเท่านั้น	O3 มีการกำหนดแผนพัฒนาหรือนโยบายที่ชัดเจน ต่อเนื่อง (ไม่เปลี่ยนไปตามวาระของผู้บริหาร) O4 การวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความ ค่ำ ม ค่ำ ของ การใช้ งบประมาณให้สามารถนำไปใช้	W8,W10,W14,W15,W16,O3,O4 - เร่งรัดการพัฒนาปรับปรุงระบบ ต้นทุน เพื่อนำมาเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารงบประมาณ เช่น การพัฒนาระบบต้นทุนโดยใช้เทคโนโลยี เป็นต้น
W3 บุคคลตั้งแต่ระดับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนบางส่วน	พิจารณาจัดสรรในลักษณะต้นทุนต่อหน่วยได้ O5 เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไป	- ส่งเสริมให้ปรับกระบวนการงานให้เป็นมาตรฐาน และยืดหยุ่น เช่น การกำหนดคู่มือ แบบฟอร์ม คำนิยาม

ที่ไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจัง ไม่เข้าใจระบบงบประมาณอย่างถ่องแท้ จึงเป็นปัญหาเกี่ยวกับกฎระเบียบด้านการบริหารงบประมาณ

**W4** บุคลากรและผู้บริหารทุกระดับไม่ให้ความสำคัญและไม่เข้าใจด้านการวางแผนและการบริหารงบประมาณ และวินัยการเงิน การคลัง

**W5** การให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ทั้งระเบียบของกระทรวงการคลัง และระเบียบของ มสธ. ไม่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ

**W6** ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ ด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และไม่กระตือรือร้น

อย่างรวดเร็ว ทำให้มีการสร้างเครื่องมือ อุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น

**O6** การปรับกระบวนการงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน และการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลดขั้นตอนการดำเนินงานด้านการวางแผนและงบประมาณ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มากขึ้น เป็นต้น

#### ตารางที่ 5.6 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness –W)	โอกาส (Opportunities –O)	กลยุทธ์
<p><b>W7</b> การจัดสรรงบประมาณยังเป็นการจัดสรรแบบเดิม ไม่มีการปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมถึงการมีกฎ ระเบียบที่มีความซ้ำซ้อน หรือไม่ทันสมัย</p> <p><b>W8</b> งบประมาณ มีจำกัด ไม่เพียงพอ ระเบียบ แบบฟอร์มเปลี่ยนแปลง ขึ้นตอนยุ่งยาก ขาดความยืดหยุ่นต่อการพัฒนาภารกิจ</p>		<p><b>W9,W15,O2,O5,O6</b></p> <p>- เพิ่มประสิทธิภาพระบบการวางแผนและงบประมาณโดยการปรับปรุงระบบให้มีความเชื่อมโยง ตั้งแต่ขั้นการวางแผนเชื่อมสัมพันธ์กับการจัดสรรงบประมาณอย่างแท้จริง เช่น การปรับปรุงระบบการวางแผนและงบประมาณในระบบงบประมาณ พัสด การเงินและบัญชี</p>

จุดอ่อน (Weakness –W)	โอกาส (Opportunities –O)	กลยุทธ์
<p>ต่างๆ ของมหาวิทยาลัย</p> <p><b>W9</b> การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนา/ปรับปรุง/แก้ไขเพื่อให้รองรับกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์แต่ไม่สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ</p> <p><b>W10</b> การมุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์มากเกินไป จนอาจมองข้ามกระบวนการต่างๆ ทำให้ไม่เกิดการวัดผลในแง่ของกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด</p> <p><b>W11</b> การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ระเบียบด้านการบริหารงบประมาณ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หน่วยงานและบุคลากร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติ มีความรู้ ความเข้าใจไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p>		<p>กองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ เป็นต้น</p> <p>- เพิ่มประสิทธิภาพการรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณโดยการพัฒนาปรับปรุงระบบต่างๆ ให้เป็นกลไกในการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น ระบบการรายงานติดตามประเมินผล ระบบ e-performance ระบบ รายงานผลการดำเนินงาน AE ในระบบงบประมาณ พัสดุ การเงิน และบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ เป็นต้น</p>
ตารางที่ 5.6 (ต่อ)		
จุดอ่อน (Weakness –W)	โอกาส (Opportunities –O)	กลยุทธ์
<p><b>W12</b> ไม่ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน ตลอดจนหน่วยงานหลักมักถือปฏิบัติแบบเดิม</p> <p><b>W13</b> ระบบการทำงานและการสร้างมาตรการของตัวชี้วัดยังไม่มี ความชัดเจน ไม่มีการจัด Work shop หรือการคิดระบบขั้นตอนการทำงานเพื่อให้มีกรอบการ</p>		

จุดอ่อน (Weakness –W)	โอกาส (Opportunities –O)	กลยุทธ์
<p>ทำงานชัดเจน</p> <p><b>W14</b> การกำหนดตัวชี้วัดระดับผลผลิตและผลลัพธ์ไม่มีการกำหนดนิยามให้ชัดเจน ส่งผลต่อการติดตามประเมินผลจึงไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกับงบประมาณ</p> <p><b>W15</b> หลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มีขั้นตอนมากเกินไป</p> <p><b>W16</b> การกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์ของตัวชี้วัดยังไม่ชัดเจน ระบบสารสนเทศมีข้อมูลไม่ครอบคลุมและไม่เป็นปัจจุบันต่อการนำไปใช้เพื่อวางแผนการปฏิบัติงานและจัดสรรงบประมาณ</p>		

ตารางที่ 5.7 ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy)

จุดอ่อน (Weakness –W)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)	กลยุทธ์
<p><b>W1</b> การยอมรับระหว่างผู้วิเคราะห์จัดสรรงบประมาณกับหน่วยงาน ผู้ขอรับจัดสรรงบประมาณมีน้อย เนื่องจากองค์ความรู้ของผู้วิเคราะห์แตกต่างกัน จึงเป็นปัญหาหนึ่งของการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย</p>	<p><b>T1</b> ด้านการเมือง การเปลี่ยนผู้บริหาร เปลี่ยนนโยบายทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง ระดับกรมส่งผลให้แผนการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ หรือไม่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันเกิดความไม่</p>	<p><b>W1,W2,W3,W4,W5,W6,W10, W11,W12,W13,W14,W15</b></p> <p><b>T1,T2,T3</b></p> <p>- ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการวางแผนและงบประมาณ</p>

จุดอ่อน (Weakness -W)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)	กลยุทธ์
<p><b>W2</b> หน่วยงานและบุคลากร ผู้ใช้ งบประมาณ ไม่ให้ความสนใจกับ แผนงาน เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ใน แผนปฏิบัติราชการประจำปีหรือ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย แต่ให้ ความสำคัญกับงบประมาณ เท่านั้น</p> <p><b>W3</b> บุคคลตั้งแต่ระดับผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งสาย วิชาการและสายสนับสนุน บางส่วน ที่ไม่ได้ให้ความสนใจ อย่างจริงจัง ไม่เข้าใจระบบ งบประมาณอย่างถ่องแท้ เป็น ปัญหาเกี่ยวกับกฎระเบียบด้าน การบริหารงบประมาณ</p> <p><b>W4</b> บุคลากรและผู้บริหารทุก ระดับไม่ให้ความสำคัญและไม่ เข้าใจด้านการวางแผนและการ บริหารงบประมาณ และวินัย การเงิน การคลัง</p> <p><b>W 5</b> การให้ความรู้เกี่ยวกับ กฎหมายและระเบียบด้าน งบประมาณ ทั้งระเบียบของ กระทรวงการคลัง และระเบียบ ของ มสธ. ไม่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ</p>	<p>ชัดเจนในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะ เกิดความซ้ำซ้อนทำให้การจัดสรร งบประมาณอาจจะไม่ครอบคลุมหรือ เพียงพอต่อการดำเนินงานในทุกระดับ สิ้นเปลืองงบประมาณ</p> <p><b>T2</b> การถ่ายทอดแผนสู่ปฏิบัติในการ บริหารของประเทศไม่บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ส่งผลให้มีการปรับระบบ การจัดสรรงบประมาณ</p> <p><b>T3</b> การปรับแก้ไขระบบ ระเบียบ ของ หน่วยงานงานกลางไม่เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดปัญหาการ บริหารไม่ชัดเจน หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เกิดความสับสน เข้าใจคลาดเคลื่อน หรือมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงที่ แตกต่างกันมาก</p> <p><b>T4</b> ด้านเศรษฐกิจ ในสถานการณ์ที่ เศรษฐกิจของประเทศชะลอตัว ทำให้ การจัดสรรงบประมาณของประเทศ เป็นไปอย่างจำกัด การได้รับสนับสนุน งบประมาณของมหาวิทยาลัยที่จะได้ จากรัฐบาลอาจจะไม่เพียงพอต่อการ ดำเนินงานตามภารกิจของ มหาวิทยาลัย</p>	<p><b>W7,W8,T4,T5,T6</b></p> <p>- ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผน งบประมาณระยะ 3-5ปี เช่น แผนการของบลงทุนระยะ 3-5 ปี</p> <p>- ส่งเสริมให้มีการ จัดอบรม ประชุม สัมมนา ให้บุคลากรเข้ามามีส่วน ร่วมในการจัดทำแผน และ งบประมาณของมหาวิทยาลัย</p> <p><b>W9,W16,T7</b></p> <p>- ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบ สารสนเทศเพื่อการวางแผนและ งบประมาณของมหาวิทยาลัย</p>

ตารางที่ 5.7 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness -W)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)	กลยุทธ์
<p><b>W6</b> ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความ เข้าใจ ความ ชำนาญ ด้าน งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตาม ยุทธศาสตร์ และ ไม่ กระตือรือร้น</p> <p><b>W7</b> การจัดสรรงบประมาณยัง</p>	<p><b>T5</b> จำนวนนักศึกษาอาจจะไม่เป็นไป ตามเป้าหมายที่วางไว้ การจัดสรร งบประมาณ เพื่อ การ พัฒนา มหาวิทยาลัยทั้งด้านการเรียนการสอน การให้บริการหรือการดำเนินงานตาม ภารกิจก็อาจจะเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่</p>	



จุดอ่อน (Weakness -W)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)	กลยุทธ์
<p>เป็นการจัดสรรแบบเดิม ไม่มีการปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมถึงการมีกฎระเบียบที่มีความซ้ำซ้อน หรือไม่ทันสมัย</p> <p><b>W8</b> งบประมาณมีจำกัด ไม่เพียงพอ ระเบียบ แบบฟอร์มเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนยุ่งยาก ขาดความยืดหยุ่นต่อการพัฒนาภารกิจต่างๆของมหาวิทยาลัย</p> <p><b>W9</b> การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนา/ปรับปรุง/แก้ไขเพื่อให้รองรับกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์แต่ไม่สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ</p> <p><b>W10</b> การมุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์มากเกินไป จนอาจมองข้ามกระบวนการต่างๆ ทำให้ไม่เกิดการวัดผลในแง่ของกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด</p>	<p>เป็นไปตามแผนของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้</p> <p><b>T6</b> สภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิด มลพิษ โรคระบาด อุทกภัย ทำให้เศรษฐกิจถดถอย งบประมาณที่มีจำกัดจำเป็นต้องการนำไปแก้ไขปัญหาของประเทศ จึงส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณในบางภารกิจอาจจะขาดความต่อเนื่องหรือไม่เพียงพอต่อการพัฒนา</p> <p><b>T7</b> เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบเครือข่ายไม่เสถียรภาพ ตลอดจนระบบสารสนเทศไม่มีความเป็นเอกภาพ</p>	

ตารางที่ 5.7 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness -W)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)	กลยุทธ์
<p><b>W11</b> การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ระเบียบ ด้าน การบริหาร งบประมาณ ขั้นตอนการ</p>		

จุดอ่อน (Weakness -W)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)	กลยุทธ์
<p>ปฏิบัติงาน หน่วยงานและบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความเข้าใจไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p><b>W12</b> ไม่ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน ตลอดจนหน่วยงานหลักมักถือปฏิบัติแบบเดิม</p> <p><b>W13</b> ระบบการทำงานและการสร้างมาตรการของตัวชี้วัดยังไม่มี ความชัดเจน ไม่มีการจัด Work shop หรือการคิดระบบขั้นตอนการทำงานเพื่อให้มีกรอบการทำงานชัดเจน</p> <p><b>W14</b> การกำหนดตัวชี้วัดระดับผลผลิตและผลลัพธ์ไม่มีการกำหนดนิยามให้ชัดเจน ส่งผลต่อการติดตามประเมินผลจึงไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกับงบประมาณ</p> <p><b>W15</b> หลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มีขั้นตอนมากเกินไป</p>		

ตารางที่ 5.7 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness -W)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)	กลยุทธ์
<p><b>W16</b> การกำหนดมาตรฐานเกณฑ์ของตัวชี้วัดยังไม่ชัดเจน ระบบสารสนเทศมีข้อมูลไม่ครอบคลุมและไม่เป็นปัจจุบันต่อ</p>		

จุดอ่อน (Weakness -W)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats-T)	กลยุทธ์
การนำไปใช้เพื่อวางแผนการปฏิบัติงานและจัดสรรงบประมาณ		

#### 1.4.6 ข้อเสนอจากข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้ประสบผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้ประสบผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ทั้งในส่วนข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยสรุปจำแนกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1) ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดังนี้

(1) ด้านการบริหารงบประมาณ อาทิ ควรมีการทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และมีการประมาณการรายรับและงบประมาณรายจ่ายให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัยโดยให้มีความเหมาะสมเพียงพอและก่อให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจน และนำผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณมาพิจารณา ทบทวนการดำเนินงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชก็จะเกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

(2) ด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ใน 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง ด้านระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 อาทิ ควรมีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 สนับสนุนให้มีระบบ e-budgeting และ GFMS เกี่ยวกับการจัดการงบประมาณในการรับ-ส่ง บันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น การให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การอนุญาต หรือการรายงานต่างๆ เป็นต้น ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย ควรให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อมุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด จัดระบบข้อมูลการดำเนินงานในการกำหนดค่าหรือเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดผลสำเร็จให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น กำหนดหลักเกณฑ์ขั้นตอนการจัดทำค่าของบลงทุน รวมถึงการโอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายให้มี

ความชัดเจน ตลอดจนมหาวิทยาลัยควรมีแผนบูรณาการที่ดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกให้มากยิ่งขึ้น *ประการที่สอง* ด้านพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 อาทิ การจัดทำคำชี้แจงเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้งควรแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการใช้งบประมาณ ควรให้ความสำคัญและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นในการจัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ การประมาณการรายรับและรายงานฐานะการคลังเพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ ตลอดจนการบริหารงบประมาณรายจ่ายสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ รวมถึงจัดให้มีระบบการควบคุมและกำกับดูแลการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้อยู่ภายในงบประมาณที่ได้รับจัดสรรและถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดให้มากยิ่งขึ้น การติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ ทั้งก่อนและหลังการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัย ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและชัดเจน รวมทั้งมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณให้ เป็นไป ตาม ระยะเวลา ที่ กำหนด *ประการที่สาม* ด้าน ระเบียบ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 มาใช้ในการบริหารงบประมาณ ตาม ระบบ งบประมาณ แบบ มุ่ง เน้น ผลงาน ตาม ยุทธศาสตร์ ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชอย่างเคร่งครัดก็จะเกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น อาทิ ควรมีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบฯ ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 การจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการประชุมชี้แจงเพื่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสม ควรมีขั้นตอนการวางแผนเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณ และกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรร วิธีการเบิกจ่ายงบกลาง รวมถึงการกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติในการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย ตลอดจนมีมาตรการควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบลงทุนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(3) ด้านเทคนิคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มาใช้ในการบริหารงบประมาณ ตาม ระบบ งบประมาณ แบบ มุ่ง เน้น ผลงาน ตาม ยุทธศาสตร์ ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้นใน 2 ประการ คือ *ประการที่หนึ่ง* ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อาทิ มีการจัดระบบการรายงานผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณที่ชัดเจนมากขึ้น ให้ความสำคัญโดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาตรวจสอบการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยรวมถึงการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบเรื่องงบประมาณมากขึ้น การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยยึดกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด คำนึงถึงความเสมอภาคเท่าเทียมของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ให้ความสำคัญและยึดผลประโยชน์ส่วนรวม อีกทั้งควรบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเป็นการบริหารงานแบบเชิงรุก ตอบสนองต่อผู้รับบริการได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ และยึดหลักความถูกต้อง ความมีคุณธรรม จรรยาวิชาชีพ ตลอดจนมีการปรับปรุงหรือพัฒนาในเรื่องงบประมาณได้ทันตามสถานการณ์ รวดเร็ว และเสร็จภายในเวลาที่กำหนด ด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ และคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ *ประการที่สอง* ด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ อาทิ ให้ความสำคัญในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาใช้ทำแผนยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมครอบคลุม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน สามารถถ่ายทอดสู่แผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี และจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรมของมหาวิทยาลัย

2) ข้อเสนอแนะด้านผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกตามรายด้าน ดังนี้

(1) ความประหยัด (Economy) ควรมีการบริหารจัดการทรัพยากรด้านงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การจัดสรรงบประมาณ (Input) อย่างประหยัดและคุ้มค่า ลดความสิ้นเปลือง เหมาะสมสอดคล้องกับการใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆ อาทิ ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงผลสำเร็จและประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย เป็นต้น

(2) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ควรมีการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับผลผลิตมหาวิทยาลัย เช่น การเปรียบเทียบ งบประมาณ(Input) กับ ผลผลิต (Output) เพื่อหาแนวทางที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการจัดสรรงบประมาณ โดยการกำหนดผลผลิต (Output) เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การลดค่าใช้จ่ายและลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(3) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) เช่น ควรมีการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายตามภารกิจของมหาวิทยาลัยและอยู่ภายในระยะเวลาหรือแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ โดยกำหนดโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของมหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน เป็นต้น

(4) ความมีประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) หรือความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม เช่น ควรมีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายโดยคำนึงถึงรายรับและค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม หรือคุ้มทุนการใช้จ่ายงบประมาณในผลผลิตหรือกิจกรรมจะต้องไม่เป็นภาระกับมหาวิทยาลัยมากเกินไปแต่สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นต้น



(5) ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Outcome) เมื่อเทียบกับแผน เช่น ควรมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม เพียงพอต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหรือตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนในระดับต่างๆ เป็นต้น

(6) ความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับแผน เช่น การสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับผลผลิต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบแผนผลของการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อนำไปสู่การจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น รวมทั้งในด้านผลผลิต ควรมีจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับภารกิจหรือผลผลิตของมหาวิทยาลัย เช่น การจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม เพียงพอและสอดคล้องกับผลผลิตของมหาวิทยาลัยในแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังได้รับข้อเสนอแนะกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ที่สำคัญได้แก่ *ประเด็นที่หนึ่ง* ปรับกระบวนการทำงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายงบประมาณ และมาตรการให้หน่วยงานเบิกจ่ายให้ได้ตามเป้าหมายอย่างเคร่งครัด *ประเด็นที่สอง* ควรปรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์โดยเป็นการจัดสรรงบประมาณแบบ Multi year ในลักษณะของงานประจำ และให้หน่วยงานจัดทำคำขอของงบประมาณมาล่วงหน้า รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในรูปแบบกองทุนตามภารกิจ เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารและสามารถรับรู้ถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละภารกิจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น *ประเด็นที่สาม* ควรมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการจัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนต่างๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่ากิจกรรมแต่ละกิจกรรมมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือไม่ *ประเด็นที่สี่* ควรมีการจัดอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ระเบียบการบริหารงบประมาณ เทคโนโลยีสารสนเทศด้านงบประมาณให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย *ประเด็นที่ห้า* ควรปรับปรุงข้อบังคับ / ระเบียบ/ประกาศ/มติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณ การบริหารงบประมาณให้มีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน *ประเด็นที่หก* ควรมีการพิจารณาทบทวนหรือยุบภารกิจหรือกิจกรรมบางส่วนที่อาจจะซ้ำซ้อน หรือไม่ทันสมัย *ประเด็นที่เจ็ด* การจัดสรรงบประมาณ ควรจัดสรรจำแนกตามแผนรายจ่ายให้ชัดเจน ได้แก่ แผนรายจ่ายด้านบุคลากร แผนรายจ่ายตามภารกิจพื้นฐาน แผนรายจ่ายด้านยุทธศาสตร์/บูรณาการ/นโยบายที่สำคัญ *ประเด็นที่แปด* ควรปรับปรุงระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุนโดยเกณฑ์พึงรับพึงจ่ายลักษณะ 3 มิติ ให้มีความทันสมัย หน่วยงานสามารถดำเนินงานผ่านระบบได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และง่ายต่อการศึกษาและนำไปปฏิบัติ

## 2. อภิปรายผล

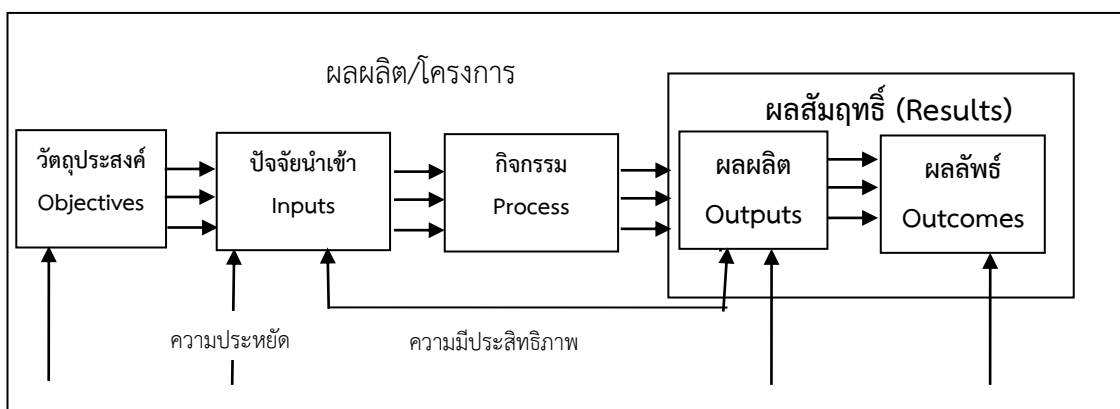
จากการศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” มีประโยชน์ในด้านการนำไปพัฒนาการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย เนื่องจากผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ แสดงให้เห็นถึง ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับใด การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในเรื่องใดบ้าง และหากต้องการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่ดียิ่งขึ้น ควรมีกิจกรรมในการปรับปรุงอย่างไร

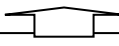
ผลที่ได้จากการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีประเด็นในการอภิปรายผล ดังนี้

### 2.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก เป็นการประเมินระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยประเมินจากกรอบแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ David Osborne และ Ted Gaebler ที่เขียนไว้ในหนังสือ Reinventing Government เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อการปรับภารกิจและโครงสร้าง การกระจายอำนาจ การจัดองค์การแบบเครือข่าย การจัดองค์การตามกลไกตลาด การปฏิรูประบบราชการไทยจึงนำเทคนิคเทคนิคการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหาร ซึ่งก็คือการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน หรือการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) และ การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จำแนกงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) ของสำนักงานงบประมาณ ซึ่งตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐานที่ว่า “ผลการดำเนินงานที่ดี เกิดจากการดำเนินงานตามกระบวนการที่มีขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน” สามารถวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแผนของหน่วยงานกับความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ ผลผลิต กิจกรรมและงบประมาณอย่างเป็นระบบ และใช้ประเมินผลเพื่อการปรับแผน ที่รองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งจะประกอบด้วยชุดคำถาม 5 ชุดคำถามและมีวัตถุประสงค์ของแต่ละ

ชุดคำถาม ได้แก่ ชุดคำถาม ก : จุดมุ่งหมายและรูปแบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายยุทธศาสตร์ของชาติกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการของกรม (หรือเทียบเท่า) รวมทั้งการตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน การเชื่อมโยงผลผลิตกับงบประมาณ การบริหารจัดการและการกำหนดตัวชี้วัดระดับผลผลิตและผลลัพธ์เพื่อการประเมินผลของหน่วยงาน โดยอ้างอิงจากกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ชุดคำถาม ข : การวางแผนกลยุทธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กรมกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ชุดคำถาม ค : ความเชื่อมโยงงบประมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและความเชื่อมโยงระหว่างผลผลิตกิจกรรม และงบประมาณ/ทรัพยากร รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ทุกกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้อง ชุดคำถาม ง : การบริหารจัดการ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงระบบการบริหารจัดการในด้านการวางแผน ระบบสารสนเทศ และระบบข้อมูลการนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตไปใช้ประโยชน์ กระบวนการ การวัดผลการดำเนินงานและ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า การตรวจสอบทางการเงินและการประเมินบุคคลที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต และชุดคำถาม จ : การประเมินผลในระดับผลผลิต/ผลลัพธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของผลผลิตและผลลัพธ์ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม โดยนำมาแสดงความสัมพันธ์ ได้ดังนี้



  
 การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ  
 (Performance Assessment Rating Tool : PART) ของสำนักงบประมาณ

ภาพที่ 5.1 ความสัมพันธ์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ

ดังนั้น ระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ความมีประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) หรือความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Outcome) เมื่อเทียบกับแผน ความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับแผน ผู้วิจัยได้ใช้การทดสอบค่าที (t-test) สามารถดูผลการวิเคราะห์ได้จากตารางที่ 4.3

ทั้งนี้ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อยู่ในระดับมาก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นระดับผลสัมฤทธิ์ที่สามารถยอมรับได้ ซึ่งการอภิปรายผลในเรื่องนี้ ผู้วิจัยทำการอภิปรายในภาพรวม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กรณีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรด้านแผนและงบประมาณได้ปฏิบัติงานโดยยึดหลัก ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความคุ้มค่า ความสำเร็จของตัวชี้วัด เมื่อเทียบกับแผน และ ความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต จึงส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 อยู่ในระดับมาก (ดี) มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 79.15 ดังตารางที่ 5.8 ดังนี้

ตารางที่ 5.8 รายงานการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2558 จำนวน 6 ผลผลิต 1 โครงการ

ผลผลิต /โครงการ	คะแนนหลังถ่วงน้ำหนักจำแนกตามชุดคำถาม					รวม
	ชุด ก	ชุด ข	ชุด ค	ชุด ง	ชุด จ	
ผู้สำเร็จการศึกษาด้านสังคมศาสตร์	10	20	20	20	12	82
ผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	10	20	20	20	12	82
ผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ	10	20	20	20	12	82
ผลงานการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้	10	20	20	20	8.04	78.04
ผลงานการบริการวิชาการแก่สังคม	10	20	20	20	6	76
ผลงานทำนุบำรุง ศิลปะ วัฒนธรรม	10	20	20	20	12	82
โครงการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน	10	20	20	20	1.98	71.98
คะแนนเฉลี่ย	10	20	20	20	9.15	79.15

**ที่มา :** รายงานการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ณ วันที่ 31 มีนาคม 2558 (กำหนดเกณฑ์การประเมิน คือ ระดับดีมาก = 100% ,ระดับดี = 66.7% , ระดับปานกลาง = 33.6% , ต่ำกว่าระดับปานกลาง = 0% , ไม่มีรายงานผลผลิต = 0%)

จากตารางที่ 5.8 สามารถอธิบายได้ว่าระดับความสำเร็จของการใช้จ่ายงบประมาณ ในแต่ละผลผลิต/โครงการ โดยการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) ซึ่งมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ประเมินตนเองเพื่อเป็นการบริหารจัดการและควบคุมงบประมาณให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ การวางแผนกลยุทธ์ที่ต้องสอดคล้องกับงบประมาณในการดำเนินงาน ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบในระดับผลผลิตและผลลัพธ์ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

จากข้อมูลดังกล่าว อาจส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก และจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สอดคล้องกับการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ยึดหลักการบริหารงบประมาณโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามภารกิจหรือเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ จึงอาจจะเป็นหลักการสำคัญให้บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ได้กล่าวไว้



อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับมาก แต่จะพบว่าแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าเกณฑ์ไม่มาก ทั้งด้านความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน เมื่อเทียบกับแผนความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิตเมื่อเทียบกับแผน ดังตารางที่ 5.9

ตารางที่ 5.9 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ของการของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ข้อ	ตัวแปร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การประหยัดทรัพยากร	3.67	.648	มาก
2	งบประมาณมีความสัมพันธ์กับผลผลิต	3.73	.589	มาก
3	ใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	3.77	.584	มาก
4	สนับสนุนความสำเร็จตามเป้าหมายในพันธกิจ	3.76	.609	มาก
5	ใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยอย่างคุ้มค่า	3.70	.692	มาก
6	ภาพรวมการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความสำเร็จ	3.64	.629	มาก
7	ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ความชัดเจนและมีประโยชน์	3.69	.615	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.71	0.553	มาก

จากตารางที่ 5.9 สามารถอธิบายได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในแต่ละด้านได้ดังนี้

*ความประหยัด* มหาวิทยาลัยได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้และทำให้เกิดการประหยัดทรัพยากรในเรื่องของการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) โดยเป็นการจัดสรรงบประมาณที่สัมพันธ์กับทรัพยากรอื่นๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละภารกิจซึ่งจะกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ดังจะเห็นว่าบุคลากรมีความเห็นว่าการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ทำให้มีการประหยัดทรัพยากรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

*ความมีประสิทธิภาพ* เป็นการวัดประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในระดับผลผลิต (Output) โดยการจัดสรรงบประมาณปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ครอบคลุมและเพียงพอจะดำเนินงานให้ได้ผลผลิตอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 รวมถึงพิจารณาถึงการใช้จ่าย

งบประมาณที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมด้วยเช่นเดียวกันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ดังจะเห็นว่าบุคลากรมีความเห็นว่าการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ทำให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

*ความมีประสิทธิภาพ* การวัดประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในระดับผลลัพธ์ (Outcome) และพิจารณาความสัมพันธ์กับผลผลิต (Output) ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี ในลักษณะการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ โดยการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาเป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนในการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายในพันธกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ดังจะเห็นว่าบุคลากรมีความเห็นว่าการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ทำให้มีการใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

*ความคุ้มค่า* การวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในลักษณะเปรียบเทียบประสิทธิผล กับค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณที่จัดสรร เพื่อประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินงานในแต่ละภารกิจหรือผลผลิตที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาเป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ หรือผลผลิตโดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัย ดังจะเห็นว่าบุคลากรมีความเห็นว่าการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ทำให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

*ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน* เมื่อเทียบกับแผน ในด้านของการวัดความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Outcome) เมื่อเทียบกับแผนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช การจัดสรรงบประมาณเป็นปัจจัยนำเข้าโดยมีการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่เป็นส่วนหนึ่งทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ดังจะเห็นว่าบุคลากรมีความเห็นว่าการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ทำให้ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64

*ความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิตเมื่อเทียบกับแผน* ในเรื่องของการวัดความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับแผนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่กำหนดไว้แผนปฏิบัติราชการประจำปี ส่วนหนึ่งของความสำเร็จคือการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณอย่างชัดเจนและก่อให้เกิดประโยชน์ ดังจะเห็นว่าบุคลากรมีความเห็นว่าการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ทำให้ความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

จากที่กล่าวข้างต้น หากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการดำเนินการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้วัดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงบประมาณ ได้แก่ ด้านความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพผล ความคุ้มค่า ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน เมื่อเทียบกับแผน และความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิตเมื่อเทียบกับแผน อย่างต่อเนื่องและชัดเจนยิ่งขึ้น ก็จะทำให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเกิดผลสัมฤทธิ์ในระดับที่สูงกว่าที่เป็นอยู่อย่างแน่นอน

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ David Osborne และ Ted Gaebler ที่เขียนไว้ในหนังสือ Reinventing Government เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อการปรับภารกิจและโครงสร้าง การกระจายอำนาจ การจัดองค์การแบบเครือข่าย การจัดองค์การตามกลไกตลาด การปฏิรูประบบราชการไทยจึงนำเทคนิคเทคนิคการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหาร ซึ่งก็คือการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน หรือการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) และ การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) ของสำนักงานงบประมาณ ซึ่งตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐานที่ว่า “ผลการดำเนินงานที่ดี เกิดจากการดำเนินงานตามกระบวนการที่มีขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน”

## 2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### 2.2.1 ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ

จากสมมติฐาน ข้อที่ 2 ที่กล่าวว่า “ปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” จากการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษา พบว่า มีอยู่ 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการจัดสรรงบประมาณตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย ปัจจัยการประมาณการรายจ่ายรับและงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ปัจจัยมหาวิทยาลัยมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ปัจจัยการทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย และปัจจัยการนำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน จากปัจจัยด้านบริหารงบประมาณมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งสามารถอภิปรายผลตามลำดับที่ของสมการถดถอยได้ ดังนี้

1) ปัจจัยการจัดสรรงบประมาณตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย

จากกรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการจัดสรรงบประมาณ ตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัยกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช คือการจัดสรรงบประมาณ ตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การบริหารงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ โดยการใช้โอน เปลี่ยนแปลงรายการ โดยหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจะต้องใช้จ่ายตามงบประมาณรายจ่ายที่หน่วยงานได้รับจัดสรรตามผลผลิตหรือโครงการและกิจกรรมที่ระบุในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือที่ได้รับจัดสรรจากงบประมาณรายจ่ายงบกลาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายผลผลิตหรือโครงการตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ควรมีการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับผลผลิตมหาวิทยาลัย เช่น การเปรียบเทียบงบประมาณ (Input) กับผลผลิต (Output) เพื่อหาแนวทางที่ดีและเหมาะสมที่สุด ในการจัดสรรงบประมาณ โดยการกำหนดผลผลิต (Output) เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การลดค่าใช้จ่ายและลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นต้น เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณเป็นส่วนที่สำคัญต่อการการบริหารงบประมาณที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในระดับผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย หากการจัดสรรงบประมาณไม่ครอบคลุมหรือไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามผลผลิตหรือโครงการก็จะส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีการจัดสรรงบประมาณตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสมเพียงพอ ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Lester R. Steig and E. Kemp Frederick.(1969) ในเรื่อง การงบประมาณ ซึ่งกล่าวถึงการกำหนดรายรับรายจ่ายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Frank P. Sherwood ที่ได้ให้ทัศนะว่า งบประมาณ คือ แผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกมาในรูปของตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการกะประมาณ บริการ กิจกรรม โครงการและการใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนนี้ย่อมประกอบด้วยภาระการกระทำ 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียม การอนุมัติ และการบริหาร

งบประมาณ และสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉริย์ ทิพนธธรมินทร์ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยพบว่า การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เกิดผลสำเร็จสอดคล้องกับหลักการพิจารณาจากตัวชี้วัดความสำเร็จในด้าน การมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานตามผลผลิตผลลัพธ์ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ขาดตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงคุณภาพ แต่ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มีการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ผลผลิตและตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกมิติ

2) *ปัจจัยด้านการประมาณการรายรับ และงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย* จากกรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างประมาณการรายรับ และงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ประมาณการรายรับและงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยมีกองแผนงาน เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน โดยมี 2 ลักษณะงบประมาณรายจ่ายคือ (1) งบตามภารกิจของหน่วยงาน เป็นงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ในการดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย และ (2) งบกลาง เป็นงบประมาณรายจ่ายที่ใช้เป็นรายการสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น หรือเป็นค่าใช้จ่ายที่คณะกรรมการบริหารการเงินรายได้และทรัพย์สิน กำหนดให้เบิกจากงบกลาง เนื่องจากการประมาณการรายรับ และงบประมาณรายจ่าย เป็นส่วนที่สำคัญต่อการจัดทำงบประมาณประจำปี ซึ่งตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วย การบริหารการเงินรายได้และทรัพย์สิน ของมหาวิทยาลัย พ.ศ.2561 ได้กำหนดไว้ว่า “ในการจัดทำงบประมาณให้แสดงประมาณการรายรับ ประมาณการรายจ่ายตามโครงสร้างแผนงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดในระบบงบประมาณตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี” และตามระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 มีหลักการสำคัญที่ระบุไว้คือ เพื่อให้การบริหารงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยดำเนินการอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย โดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่จัดทำประมาณการรายรับและประมาณการรายจ่ายประจำปี เสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อ กำหนดนโยบาย และวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี ดังนั้น เมื่อมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้มีการกำหนดข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณไว้อย่างชัดเจน การประมาณการรายรับ และงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชก็จะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ของการ



บริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Lester R. Steig and E. Kemp Frederick (1969) ที่กล่าวไว้ว่า การงบประมาณ คือการกำหนดรายรับรายจ่ายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Augustus B. Turnbull ที่กล่าวว่างบประมาณเป็นแผนการเงินขององค์การที่กำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แม้แต่ละท่านจะให้ความหมายไว้แตกต่างกันแต่เราก็จะสามารถเห็นได้อย่างชัดเจน เมื่อพิจารณาถึงลักษณะของงบประมาณ ซึ่งจะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ 1) การเงินโดยเฉพาะ 2) เป็นการวางแผนล่วงหน้าสำหรับการใช้จ่ายเงิน 3) การบอกให้ทราบว่าวางแผนใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนเท่าใด 4) การกำหนดเวลาจะใช้จ่ายเงินเมื่อใด 5) การบอกให้ทราบว่าใช้จ่ายเงินเพื่ออะไร และ 6) การอ้างอิงถึงองค์การ ซึ่งจะเป็นเจ้าของงบประมาณ และสอดคล้องกับงานวิจัยของจันท์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ (2546) ที่สรุปไว้ว่า งบประมาณ คือการวางแผนในการจัดทำงบประมาณรายรับ - รายจ่าย การทำบัญชี การตรวจสอบและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายให้เป็นไปอย่างรอบคอบ โดยมีหลักการที่ว่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประหยัดสูงสุดจะต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้าในอนาคต พร้อมทั้งมีการคาดการณ์ถึงสภาพการเงินเกี่ยวกับรายรับ-รายจ่ายจะสูงขึ้นหรือลดลงอย่างไร เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Black (1983) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทางการเงินในวิทยาลัยชุมชนของรัฐอาร์โซนา เพื่อศึกษาผลกระทบของการลดค่าใช้จ่ายทางการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนอาร์โซนา โดยมีเป้าหมายเพื่อประเมินระบบการจัดการทางการเงินของคณะผู้บริหารทั้งด้านรายได้และค่าใช้จ่าย ผลการศึกษาพบว่า มีปัญหาในการควบคุมค่าใช้จ่ายคือมีการเพิ่มระดับการบริหาร ส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น มีปัญหาด้านรายได้ เกิดจากเงินช่วยเหลือที่รัฐจัดสรรให้น้อยลงและไม่มีการหารายได้เพิ่มขึ้น

3) *ปัจจัยด้านการมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ* จากกรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือมีการควบคุมดูแลงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เหมาะสม คุ่มค่า และประหยัด โดยให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนี้ (1) หน่วยงานเจ้าของงบประมาณรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดผลสำเร็จตามผลผลิตหรือโครงการที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน กำหนด เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาสภายใน 15

วัน นับแต่วันสิ้นไตรมาสให้กับกองแผนงานเพื่อรายงานคณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน ภายใน 60 วันนับตั้งแต่วันสิ้นไตรมาส (2) เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้กองแผนงานจัดทำรายงานประจำปี ที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยเสนอ คณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน และสภามหาวิทยาลัย เนื่องจากระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นส่วนที่สำคัญต่อการบริหารงบประมาณ เมื่อมีการ จัดสรรงบประมาณให้กับผลผลิต/โครงการเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ของหน่วยงาน สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และจัดให้มีระบบการควบคุม ติดตามผลการ ปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณและให้หน่วยงานดังกล่าวต้องรายงานผลการปฏิบัติงานและการ ใช้จ่ายงบประมาณให้กับผู้บริหารได้ทราบอย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชได้มีการ กำหนดให้หน่วยงานรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณสำหรับเงินนอกงบประมาณ เป็นรายไตรมาส ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้ 1) ระดับ หน่วยงาน มอบให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนทั้งในส่วนตัวชี้วัด และกิจกรรมการ ดำเนินงานในแต่ละผลผลิต ภายใน 5 วันทำการของเดือนถัดไปเมื่อภายหลังผลการดำเนินงานในแต่ละ เดือนเกิดขึ้นผ่านระบบติดตามและประเมินผล (AE) ในระบบงบประมาณ พัสดู การเงินและบัญชี กองทุนโดยเกณฑ์พึงรับ – พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ ส่วนของการใช้จ่ายงบประมาณจะเป็นการรายงาน อัตโนมัติ เนื่องจากเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณผ่านระบบดังกล่าว และหน่วยงาน สรุปรผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ผ่านระบบ e-Performance 2) ระดับมหาวิทยาลัย โดยกองแผนงานทำหน้าที่ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและ ผลการใช้จ่ายงบประมาณของทุกหน่วยงานตามผลผลิตระดับกิจกรรม โครงการ เสนอคณะกรรมการ บริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะตามระเบียบเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย รวมถึงการทำหน้าที่ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี งบประมาณ เสนอที่ประชุมผู้บริหารและคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล (Audit Committee) ตลอดจนการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี งบประมาณ เสนอสำนักงบประมาณและสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (e-Menscr) แล้วนำ ผลการดำเนินงานดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุง วางแผนงานต่างๆ ในปีงบประมาณถัดไปให้เกิด คุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 มาตรา 47 กำหนดให้หน่วยรับงบประมาณจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ภายในหน่วยรับงบประมาณตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกำหนด ดังนั้น เพื่อให้หน่วยรับงบประมาณมี ระบบติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับ งบประมาณ ให้หน่วยรับงบประมาณถือปฏิบัติ จึงกำหนดหลักเกณฑ์ตามหนังสือ ด่วนที่สุด ที่ นร

0729.1/ว 51 ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2562 เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ โดยในส่วนหนึ่งสำนักงานงบประมาณ จัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ อย่างต่อเนื่องและเปิดเผยต่อสาธารณะตามกระบวนการงบประมาณ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด โดยการติดตามและประเมินผลตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ ไว้ว่า หน่วยรับงบประมาณรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ หรือตามที่ได้ตกลงกับสำนักงานงบประมาณ ภายใต้แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข และจัดส่งด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐหรือวิธีการอื่นใด เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาสภายในสิบห้าวันนับแต่วันสิ้นไตรมาส และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายในปีงบประมาณที่สิ้นสุด รวมทั้งผลการปฏิบัติงานต่อสำนักงานงบประมาณภายใน 45 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ ตามที่สำนักงานงบประมาณกำหนด ทั้งนี้ การรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณตามวรรคหนึ่ง ให้หน่วยรับงบประมาณจัดทำตามแบบและระยะเวลาที่สำนักงานงบประมาณกำหนด ประกอบด้วย การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ แผนงาน ผลผลิต/โครงการ และกิจกรรมการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละระดับ ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ปัญหาหรืออุปสรรค และข้อเสนอแนะหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินการ

ในกรณีที่หน่วยรับงบประมาณไม่รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณดังกล่าวภายในระยะเวลาที่สำนักงานงบประมาณกำหนด หรือมีรายการไม่ครบถ้วนตามแบบที่สำนักงานงบประมาณกำหนด สำนักงานงบประมาณจะรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐหรือวิธีการอื่นใด และรายงานต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัด หรือรัฐมนตรีซึ่งกฎหมายกำหนดให้มีหน้าที่กำกับหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณ หรือรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมายเพื่อทราบให้หน่วยงานรับงบประมาณรายงานผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ และจัดส่งด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐหรือวิธีการอื่นใด เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาสภายใน 30 วันนับแต่วันสิ้นไตรมาสและรายงานผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ภายใน 45 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

การรายงานผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับตามวรรคหนึ่ง ให้หน่วยรับงบประมาณจัดทำตามแบบที่สำนักงานงบประมาณกำหนด ประกอบด้วย

- 1) ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรมหรือการดำเนินงาน

2) ความสอดคล้องกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ

4) ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ

5) ปัญหาหรืออุปสรรค

6) ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินการ

ในกรณีที่หน่วยรับงบประมาณไม่รายงานผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวภายในระยะเวลาที่สำนักงบประมาณกำหนด หรือมีรายการไม่ครบถ้วนตามแบบที่สำนักงบประมาณกำหนด สำนักงบประมาณจะรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐหรือวิธีการอื่นใด และรายงานต่อรัฐมนตรีเพื่อทราบ

หากประเมินผลสัมฤทธิ์ของการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณใดไม่ได้ตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนด ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณจะจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้หน่วยรับงบประมาณปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด และรายงานรัฐมนตรีเจ้าสังกัด หรือรัฐมนตรีซึ่งกฎหมายกำหนดให้มีหน้าที่กำกับหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณ หรือรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมาย เพื่อทราบ และในกรณีที่หน่วยรับงบประมาณไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด ให้ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณรายงานต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อสั่งการตามที่เห็นสมควร

1) ให้หน่วยรับงบประมาณรายงานการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายประจำปีการโอนงบประมาณแผนงานบูรณาการ และการโอนงบประมาณแผนงานบุคลากร ตามแบบรายงานและระยะเวลาที่สำนักงบประมาณกำหนด

2) สำนักงบประมาณจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี และผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ ของหน่วยรับงบประมาณเสนอต่อคณะรัฐมนตรีภายใน 90 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

3) สำนักงบประมาณจัดทำรายงานสรุปการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายประจำปี การโอนงบประมาณรายจ่ายงบกลางระหว่างรายการ การโอนงบประมาณแผนงานบูรณาการ และการโอนงบประมาณบุคลากรระหว่างหน่วยรับงบประมาณเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อรายงานต่อรัฐสภาภายใน 30 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ทั้งนี้ สำนักงบประมาณอาจกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติ เพื่อกำหนดขอบเขตการติดตาม และประเมินผลตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณได้ตามความเหมาะสมและจำเป็น



นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ซัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546) กล่าวว่าไว้ว่าระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ อย่างเป็นระบบมีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่างๆ ขององค์กรหรือของรัฐภายใต้ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่นคง มั่นคงและพึ่งตนเองได้ และสอดคล้องกับ สมนึก พิมลเสถียร (2551) ที่กล่าวว่าไว้ว่าระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) มีหลักการสำคัญที่มุ่งเน้นถึงความสำเร็จของผลผลิต/โครงการ มีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของหน่วยงาน และสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน มุ่งเน้นการบริหารจัดการงบประมาณของหน่วยงาน มีการติดตามประเมินความสำเร็จ เพิ่มความครอบคลุมถึงเงินนอกงบประมาณ รวมทั้งวางแผนระยะปานกลางเพื่อดูผลกระทบของค่าใช้จ่าย ข้อผูกพัน เพื่อบอกความเป็นไปได้บอกทิศทางของทรัพยากรที่มาอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจตุพร ชูด้วง (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผลอยู่ในระดับมาก

4) *ปัจจัยการทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยจากกรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือ การพิจารณาทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เนื่องจากการพิจารณาทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ เป็นส่วนที่สำคัญต่อการวางแผนและจัดทำงบประมาณ กล่าวคือจะต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัดต่างๆ ที่จะนำไปสู่การพิจารณาทบทวนเพื่อการพัฒนาปรับปรุงหรือกำหนดเป็นนโยบาย หลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในปีต่อไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้มีการดำเนินการโดยการนำข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มาประกอบการพิจารณาทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ*



ของมหาวิทยาลัยได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะจากแหล่งต่างๆ เช่น ผลการประเมินจากคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (Audit Committee) ผลการประกันคุณภาพการศึกษา ผลการติดตามแผนปฏิบัติการประจำปี ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน เป็นต้น 2) สารสนเทศ และนโยบายสำคัญในด้านต่างๆ ที่มีผลต่อการบริหารมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอก เช่น ข้อมูลนักศึกษา ข้อมูลด้านแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาประเทศ ข้อมูลประชากร ข้อมูลอาชีพ คนงานต่างด้าว เป็นต้น 3) ข้อเสนอแนะของที่ประชุมมหาวิทยาลัย เช่น ที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัย ที่ประชุมสภาวิชาการ ที่ประชุมคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (Audit Committee) คณะกรรมการนโยบายบริหารบุคคล และที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น 4) แผนพัฒนามหาวิทยาลัยต่างๆ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ในเรื่องเกี่ยวกับการทบทวนนโยบายและหลักเกณฑ์ของ Fred R. David เกี่ยวกับการทบทวนนโยบายและหลักเกณฑ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินยุทธศาสตร์ โดยที่ขั้นตอนสุดท้ายขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกลำไ้ใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับ Armstrong, M.(2001) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับขั้นตอนประเมินอย่างเป็นทางการ (performance review) เกี่ยวกับระยะเวลาดำเนินการ การควบคุมงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน ความก้าวหน้า และปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงงานตามข้อตกลงในระดับพื้นฐานและแผนพัฒนาคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่อไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA ของ W.Edwards Deming ที่ประกอบด้วย P (PLAN) คือการวางแผนจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ D (DO) คือการปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง C (CHECK) คือการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงานว่าพบปัญหาหรืออุปสรรคใด จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใดบ้าง และ A (Action) คือ การปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา หรือถ้าไม่มีปัญหาก็ถือว่ายอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป และสอดคล้องกับสุพจน์ ทรายแก้ว (2545) ที่กล่าวไว้ว่า ขั้นตอน/กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเทคนิคทางการบริหารที่จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐทำการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuous work process improvement) โดยได้กล่าวถึงการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผน (Program Evaluation) หลังจากในส่วนราชการได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ครบรอบเวลาที่กำหนดของแผน กลยุทธ์ไว้ว่า ส่วนราชการจะต้องทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการดำเนินงานโดยรวม เพื่อประเมินผลการตรวจวินิจฉัยว่า การดำเนินงานตามแผนประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร รวมทั้งทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและแนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขทิศทางการดำเนินงานโดยรวม หรือกำหนดแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการในรอบต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปรัชญวรรณ วานันท์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ค้นพบว่า กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขั้นตอนการติดตามและประเมินผลงบประมาณมากที่สุด หรืออาจกล่าวได้ว่า หากมีกระบวนการขั้นตอนติดตามประเมินผลที่ชัดเจน จะส่งผลให้ต้องมีข้อมูลพื้นฐานในการประกอบการพิจารณาทบทวนนโยบายและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วยเช่นกัน

5) ปัจจัยการนำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน จากกรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการนำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงานกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือการควบคุมดูแลงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เหมาะสม คุ่มค่า และประหยัด โดยให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนี้ (1) หน่วยงานเจ้าของงบประมาณรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดผลสำเร็จตามผลผลิตหรือโครงการที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินกำหนด เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาสภายใน 15 วัน นับแต่วันสิ้นไตรมาสให้กับกองแผนงานเพื่อรายงานคณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินภายใน 60 วันนับตั้งแต่วันที่สิ้นไตรมาส (2) เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้กองแผนงานจัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยเสนอคณะกรรมการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน และสภามหาวิทยาลัย เนื่องจากการนำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน เป็นส่วนที่สำคัญของการการควบคุมติดตามและรายงานผล กล่าวคือ เมื่อมหาวิทยาลัยมีการกำกับดูแลงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและยึดหลักความคุ้มค่า โดยกำหนดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณที่เหมาะสม เช่น ระบบติดตามและประเมินผล (AE) ในระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุนโดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่ายลักษณะ 3 มิติ ระบบรายงานผลคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี (e-Performance) เป็นต้น มหาวิทยาลัยจะนำผลความสำเร็จ

ของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ มาพิจารณาทบทวนการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งสอดคล้องตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ที่กล่าวถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ จะต้องประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรมหรือการดำเนินงาน สอดคล้องกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ ปัญหาหรืออุปสรรค และข้อเสนอแนะหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินการ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยจะต้องมีการนำข้อมูลดังกล่าวข้างต้นมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน เมื่อทราบปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ ก็จะสามารถนำไปพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานในภารกิจต่างๆ ที่สำคัญของมหาวิทยาลัยให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดียิ่งขึ้นต่อไปได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ โชคอนันต์ สุกมี (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานงบประมาณ ซึ่งความรู้เกี่ยวกับงบประมาณด้านรูปแบบและข้อมูลจากการติดตามและประเมินผลมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานงบประมาณ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐและคณะ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ พบว่า การประเมินผลการดำเนินงาน จะต้องมีการเชื่อมโยงกับการตั้งเป้าหมาย โดยมีจุดหมายที่มีเหตุผลสามารถชี้แจงได้

ส่วนกรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านกรอบวงเงิน โครงสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปี ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ดำเนินการตามภารกิจ และการจัดสรรงบกลาง ค่าเฉลี่ยงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่แสดงฐานะการเงิน และสาระสำคัญของงบประมาณ การกำกับดูแลงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและยึดหลักความคุ้มค่ากับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สามารถอธิบายได้ ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านกรอบวงเงิน โครงสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปี ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย กรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านกรอบวงเงิน โครงสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปี ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของ

มหาวิทยาลัยกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเป็นเพราะบุคลากรกลุ่มตัวอย่างเข้าใจถึงที่มาของการกำหนดกรอบวงเงิน โครงสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปี และปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเนื่องจาก หน่วยงานที่รับผิดชอบ คือกองแผนงาน ได้มีการจัดประชุมชี้แจงการเตรียมความพร้อมการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่เรียกว่า Preplan และหลังจากนั้นก็จัดประชุมพิจารณาแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้ผู้บริหารหัวหน้าหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณา โดยส่วนหนึ่งจะมีการแจ้งให้ทราบถึงกรอบวงเงินรายรับและรายจ่ายเป็นเบื้องต้น และการจัดทำแผนและงบประมาณมหาวิทยาลัยจะจัดสรรตามโครงสร้างแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนมีการจัดทำปฏิทินการจัดทำแผนและงบประมาณประจำปีและแจ้งให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติเพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติราชการและการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นไปด้วยความเรียบร้อยสอดคล้องกับระเบียบของมหาวิทยาลัย ที่กองแผนงานจะต้องเสนอแผนปฏิบัติราชการและงบประมาณรายจ่ายประจำปีเสนอสภามหาวิทยาลัยก่อนสิ้นปีงบประมาณไม่น้อยกว่า 30 วัน จึงอาจจะเป็นเหตุผลที่บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าว ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

(2) ปัจจัยด้านการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ดำเนินการตามภารกิจ และการจัดสรรงบกลาง กรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ดำเนินการตามภารกิจ และการจัดสรรงบกลางกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเป็นเพราะการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยดำเนินการภายใต้ กฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบอย่างเคร่งครัด กล่าวคือ การจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัยภายใต้แนวทางของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน ผลผลิต/โครงการ-กิจกรรม อย่างเป็นระบบ อีกทั้งเป็นการดำเนินการตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2561 และตามระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 อย่างเคร่งครัด จึงอาจจะเป็นเหตุผลที่บุคลากรกลุ่มตัวอย่าง เห็นว่าปัจจัยการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ดำเนินการตามภารกิจ และการจัดสรรงบกลางไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



(3) ปัจจัยด้านค่าแถมงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่แสดงฐานะการเงิน และสาระสำคัญของงบประมาณ กรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านค่าแถมงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่แสดงฐานะการเงิน และสาระสำคัญของงบประมาณกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเป็นเพราะค่าแถมงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่แสดงฐานะการเงิน และสาระสำคัญของงบประมาณของมหาวิทยาลัยกองแผนงาน มีการดำเนินงานภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบอย่างเคร่งครัด จึงอาจจะเป็นเหตุผลที่บุคลากรกลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า ปัจจัยค่าแถมงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่แสดงฐานะการเงิน และสาระสำคัญของงบประมาณไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

(4) ปัจจัยการกำกับดูแลงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและยึดหลักความคุ้มค่า กรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านการกำกับดูแลงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและยึดหลักความคุ้มค่ากับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการกำกับดูแลติดตามผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ โดยการขอรับการจัดสรรงบประมาณสำหรับผลิตผลผลิต โครงการ หรือกิจกรรมที่สำคัญ จะต้องคำนึงถึงรายรับที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการนำไปจัดสรรเป็นงบประมาณรายจ่าย เช่น การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนเพื่อกำหนดอัตราเรียกเก็บที่เหมาะสม การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายไม่เป็นภาระกับมหาวิทยาลัยมากเกินไป การจัดสรรทรัพยากรที่สามารถใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การเช่าหรือจ้างเหมาบริการทดแทนการบรรจุอัตราใหม่หรือทดแทนการจัดซื้อที่มีราคาสูง เป็นต้น จึงอาจจะเป็นเหตุผลที่บุคลากรกลุ่มตัวอย่าง เห็นว่าปัจจัยการกำกับดูแลงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและยึดหลักความคุ้มค่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### 2.2.2 ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ

จากสมมติฐานข้อ 2 ที่กล่าวว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จากการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression



Analysis) ผลการศึกษา พบว่ามีอยู่ 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 ปัจจัยพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 และปัจจัยระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 จากปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งสามารถอภิปรายผลตามลำดับที่ของสมการถดถอยได้ ดังนี้

1) *ปัจจัยระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562* จากกรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือการดำเนินการตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ เพื่อให้การบริหารงบประมาณมีความสอดคล้องกับระบบและวิธีการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยการจัดสรรงบประมาณให้กับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่า และกำหนดให้มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้หน่วยปฏิบัติสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างยืดหยุ่นคล่องตัว ให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานตามแผนงบประมาณ แผนการใช้จ่ายงบประมาณในลักษณะของการบูรณาการที่กำหนดไว้ มีการจัดทำค่าใช้จ่ายต่อหน่วย นิยามเชิงปฏิบัติการ แผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณ การรายงานผล และสอดคล้องกับระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า โปร่งใส สามารถตรวจสอบและเปิดเผยสาธารณะได้ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นส่วนราชการ ดังนั้น งบประมาณส่วนหนึ่งจะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล โดยจะได้รับจัดสรรงบประมาณที่เป็นไปตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งกระบวนการขอรับจัดสรรงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การควบคุม ติดตามและรายงานผลตามแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณจะต้องเป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 อย่างเคร่งครัด โดยการบริหารงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนปฏิบัติราชการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์ และความคุ้มค่าโดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการปฏิบัติงานของส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถวัดความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจ โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักความคุ้มค่าที่มีความสัมพันธ์

เชื่อมโยงกันใน 3 มาตรา คือ *มาตรา 21* “ส่วนราชการต้องจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะ แต่ละประเภท และรายจ่ายต่อหน่วยของบริการสาธารณะ เพื่อการเปรียบเทียบความคุ้มค่าระหว่าง ปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งหากรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะของส่วนราชการใดสูงกว่ารายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทเดียวกันของส่วนราชการอื่น ส่วนราชการนั้นต้อง จัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วย เพื่อดำเนินการปรับปรุงการทำงานต่อไป” *มาตรา 22* “ให้สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงบประมาณ ร่วมกันจัดให้มีการประเมิน ความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีสำหรับ เป็นแนวทางในการพิจารณาว่าภารกิจใดสมควรจะได้ดำเนินการต่อไปหรือยุบเลิก และเพื่อประโยชน์ ในการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป ทั้งนี้ ตามระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด ใน การประเมินความคุ้มค่าตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจความเป็นไปได้ ของภารกิจหรือโครงการที่ดำเนินการ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้และรายจ่ายที่ต้องเสียไป ก่อนและหลังที่ส่วนราชการดำเนินการด้วยความคุ้มค่าตามมาตรานี้ ให้หมายความถึงประโยชน์หรือ ผลเสียหายทางสังคม และประโยชน์หรือผลเสียอื่น ซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ด้วย” และ *มาตรา 23* “การจัดซื้อจัดจ้างจะต้องกระทำโดยเปิดเผยเที่ยงธรรม โดยจะต้องชั่งน้ำหนักถึงประโยชน์และผลเสีย ต่อสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์ ที่จะใช้ ราคา และประโยชน์ระยะยาวของ ส่วนราชการ ซึ่งมีใช้ถือราคาต่ำสุดเป็นเกณฑ์อย่างเดียว แต่คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าใน ระยะยาวที่จะทำให้ต้นทุนการบริการสาธารณะต่ำลงได้ โดยจะต้องมีการปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการ พัสดุเพื่อให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าว”

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสีบพงษ์ กอเสถียรวงศ์ (2551) ในเรื่องเกี่ยวกับ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาล ที่กล่าวถึง การปฏิรูประบบงบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์นั้น ทำให้สำนักงบประมาณดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศ การงบประมาณให้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนให้สำนักงบประมาณและส่วนราชการ มีขีด ความสามารถและศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยนำเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาเป็น เครื่องมือช่วยในการขับเคลื่อนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อการวางแผนการจัดเตรียมและการทบทวนข้อมูล การสื่อความหมายและการทำความเข้าใจ การเชื่อมโยงและ การแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศ การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การบูรณาการ การติดตามและ ประเมินผล การรายงานผลการดำเนินงาน และการบริหารจัดการ ตลอดจนการเผยแพร่ข้อมูลและ สารสนเทศอันจำเป็นต่อการดำเนินการ การบริหารและจัดการตามระบบงบประมาณใหม่ ดังนั้น การ พัฒนาระบบ e-Budgeting จึงเป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อ สนับสนุนการจัดการงบประมาณอย่างเปิดเผยและทันสมัย และสอดคล้องกับเบญจา เกตประยูร (2550) ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดด้านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ โครงการ

เปลี่ยนระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ คือ โครงการเปลี่ยนระบบการเงินการคลังภาครัฐ ให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาภาครัฐ ด้านการงบประมาณ การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับนโยบายการปฏิรูประบบราชการที่เน้นประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินงาน ทำให้การใช้ทรัพยากรภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างคุ้มค่า พร้อมกับการได้ข้อมูลสถานภาพการคลังของรัฐที่ถูกต้องรวดเร็ว และทันสมัย เพื่อการบริหารนโยบายเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการ (กรมบัญชีกลาง) เพื่อสร้างและดำเนินการจัดทำระบบหลักด้านการเงินการคลังภาครัฐ (Core Function) ที่รองรับการบริหารงบประมาณ การบริหารการคลัง และบัญชีหลัก ที่ครอบคลุม การเงินการคลัง เป็นระบบเดียวเชื่อมโยงบูรณาการ ครบวงจร สามารถรวบรวมข้อมูลด้านการเงินการคลัง พันธกิจ และการบริหารงบประมาณ รายรับรายจ่าย เงินนอกงบประมาณ การกู้ยืม และการบริหารฐานะการเงินคงคลัง ที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา (Online Real-Time) ระบบนี้เป็นการปฏิรูปการบริหารงานในแนวทางรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government ในส่วนของ e-Fiscal & Finance) การดำเนินโครงการระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย 8 ระบบ ได้แก่ระบบการวางแผนและการจัดทำงบประมาณ ระบบการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ระบบการบริหารเบิกจ่ายแบบอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบัญชีการเงิน การคลัง ภาครัฐแบบเกณฑ์คงค้าง ระบบการจัดซื้อเพื่อการลงทุนสินทรัพย์ถาวร ระบบข้อมูลเพื่อติดตามตรวจสอบ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเฉพาะระบบโครงสร้างองค์กร ระบบข้อมูลผู้บริหารแบบปัจจุบันและเข้าถึงได้ตลอดเวลา

2) *ปัจจัยด้านพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561* จากกรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือ พ.ร.บ.ที่กำหนดเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การควบคุมงบประมาณ รวมถึงการประเมินผลและการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้กระบวนการจัดสรรงบประมาณของประเทศที่มุ่งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงบประมาณ และสอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินและการคลังของรัฐ โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ (1) ลักษณะของงบประมาณ (2) การจัดทำงบประมาณ (3) การขอตั้งงบประมาณรายจ่าย (4) งบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ (5) การบริหารงบประมาณรายจ่าย (6) การควบคุมงบประมาณ (7) การประเมินผล (8) การรายงาน และ (9) ความรับผิดชอบ เนื่องจากพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 เป็นส่วนที่สำคัญที่มหาวิทยาลัยจะต้องยึดถือปฏิบัติให้ถูกต้องอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การได้รับการจัดสรร การบริหารและการใช้จ่ายงบประมาณเกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น

ผลงานตามยุทธศาสตร์ ได้แก่ การจัดทำคำชี้แจงเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้งต้องแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการใช้งบประมาณ การจัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ การประมาณการรายรับและรายงานฐานะการคลัง เพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณ การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ การบริหารงบประมาณรายจ่ายสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การควบคุมและกำกับดูแลการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้อยู่ภายในงบประมาณที่ได้รับจัดสรรและถูกต้องตามกฎหมาย การใช้จ่ายกับงบประมาณรายจ่ายข้ามปีที่ได้ก่อกั้นผูกพัน และการขยายเวลาเบิกจ่ายงบประมาณ การติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ ทั้งก่อนและหลังการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ การรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งกระบวนการขั้นตอนหรือข้อมูลต่างๆ ที่ต้องดำเนินการมหาวิทยาลัยจะต้องแสดงถึงความสอดคล้องเชื่อมโยง ถูกต้องและชัดเจนสามารถนำมาปฏิบัติและเกิดผลสัมฤทธิ์ในแต่ละขั้นตอนได้ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561

ผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานรัฐมนตรี (2553) ที่ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่เพิ่มความรับผิดชอบและความโปร่งใสจากการใช้งบประมาณมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ระบบราชการมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์ต่อส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับสมนึก พิมลเสถียร (2551) กล่าวไว้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) โดยมีหลักการสำคัญที่มุ่งเน้นถึงความสำเร็จของผลผลิต/โครงการ มีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของหน่วยงาน และสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน มุ่งเน้นการบริหารจัดการงบประมาณของหน่วยงาน มีการติดตามประเมินความสำเร็จ เพิ่มความครอบคลุมถึงเงินนอกงบประมาณ รวมทั้งวางแผนระยะปานกลางเพื่อดูผลกระทบของค่าใช้จ่าย ข้อผูกพัน เพื่อบอกความเป็นไปได้บอกทิศทางการของทรัพยากรที่มาอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับอานันท์ตา อินทปันตี (2550) ที่ได้สรุปไว้ว่า แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ แนวคิดหลักซึ่งประกอบด้วยหลักการ 10 ประการ ดังนี้ (1) เน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ (2) มีการวัดผลลัพธ์ / ผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม (3) มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ (4) มีความรับผิดชอบต่อผู้ตรวจสอบ (5) บริหารจัดการแบบภาคเอกชน (6) เน้นความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ไม่ใช้รับผิดชอบต่อผลผลิตและกระบวนการ (7) เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและเงินรางวัล (8) ลดขนาดองค์การจ้างเอกชนดำเนินการแทนในภารกิจที่ไม่ใช่งานหลักของหน่วยงาน (9) ลดการผูกขาดการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ และ (10) มีการประเมินความคุ้มค่าของเงิน ทั้งก่อนและหลังดำเนินงาน/โครงการ ซึ่งสอดคล้องกับชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546, น.22-25) ได้กล่าวไว้ว่า การ



จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้นโดยที่ผลผลิตคือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้จากการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในขณะที่ผลลัพธ์หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบ (ทั้งเชิงบวกและ/หรือเชิงลบ) ที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม สิ่งสำคัญในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คือ การวัดผลการดำเนินงาน (performance measures) โดยการกำหนดหน่วยวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน สมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา โดยทั่วไปหน่วยในการวัดจะต้องครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพและทันเวลาที่ต้องการ ดังนั้น การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จึงเป็นระบบที่จะทำให้รัฐบาลมั่นใจได้ว่า (1) ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการระดับชาติหรือของรัฐบาล (2) ผลผลิตที่ต้องการมีปริมาณ ราคาและคุณภาพเหมาะสมสอดคล้องกัน (3) ประชาชนจะได้รับผลประโยชน์ภายในเวลาที่กำหนด อย่างไรก็ตามการเชื่อมโยงระหว่างรัฐบาล ยุทธศาสตร์หลัก ผลงานหลักหรือผลลัพธ์ที่ต้องการของรัฐบาลให้เข้ากับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานของหน่วยงานจะช่วยทำให้เกิดบูรณาการของกระบวนการบริหารราชการแผ่นดิน สามารถถ่ายทอดนโยบายสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง การจัดสรรงบประมาณและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เป็นไปอย่างสอดคล้องกับลำดับความสำคัญและเจตนารมณ์ เกิดพันธะเงื่อนไขผูกพันและความพร้อมที่จะต้องรับผิดชอบและถูกตรวจสอบผลงาน กล่าวคือ เป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวงและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานยังสามารถนำมาใช้เป็นองค์ประกอบหลักของสัญญาว่าจ้างผู้บริหารระดับสูงและเงื่อนไขข้อตกลงว่าด้วยการใช้ทรัพยากรระหว่างกระทรวงกับคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ เพื่อพันธะความรับผิดชอบต่อรัฐมนตรีเจ้ากระทรวง ซึ่งเรียกว่า ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement : PSA) ตามขั้นตอนหลักการจัดทำงบประมาณ

3) ปัจจัยด้านระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 จากกรณี ที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช คือระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนดเพื่อให้การบริหารงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยดำเนินการอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีข้อที่สำคัญ ดังนี้ ข้อ 5 การจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้พิจารณาตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติราชการประจำปี ระบบงบประมาณ ระยะเวลา



ขอบเขตการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัย และนโยบายการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย โดยมีความต่อเนื่อง ยืดหยุ่น และโปร่งใสตรวจสอบได้ ให้สภามหาวิทยาลัยโดยคำแนะนำของคณะกรรมการกำหนดระบบงบประมาณ ระยะเวลา และขอบเขตการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณและนโยบายการจัดสรรงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัยตามวรรคหนึ่ง เพื่อให้หน่วยงานยึดถือปฏิบัติต่อไป โดยอาจจัดให้มีการประชุมชี้แจงเพื่อการมีส่วนร่วมและสร้างความเข้าใจแก่หน่วยงาน ข้อ 6 ในการขอรับการจัดสรรงบประมาณในงบลงทุน ให้หน่วยงานเตรียมความพร้อมของกิจกรรมต่างๆ และจัดทำแผนปฏิบัติงานการจัดหาพัสดุที่เป็นไปตามนโยบายและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ เมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้ว ให้หน่วยงานเร่งดำเนินการตามกรอบแผนปฏิบัติงานการจัดหาพัสดุตามวรรคหนึ่ง ข้อ 9 การจัดทำงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยให้จำแนกเป็น 2 ลักษณะงบประมาณรายจ่าย คือ (1) งบตามภารกิจของหน่วยงาน เป็นงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ในการดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย (2) งบกลาง เป็นงบประมาณรายจ่ายที่ใช้เป็นรายการสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น หรือเป็นค่าใช้จ่ายที่คณะกรรมการกำหนดให้เบิกจากงบกลาง หลักเกณฑ์การจัดสรร วิธีการเบิกจ่ายงบกลางให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด ข้อ 14 การใช้งบประมาณรายจ่ายตามระเบียบนี้ หน่วยงานจะต้องใช้จ่ายตามงบประมาณรายจ่ายที่หน่วยงานได้รับจัดสรรตามผลผลิตหรือโครงการและกิจกรรมที่ระบุในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือที่ได้รับจัดสรรจากงบประมาณรายจ่ายงบกลาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายผลผลิตหรือโครงการตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อ 15 ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นต้องแก้ไขรายละเอียดของรายการงบประมาณรายจ่ายที่ระบุในเอกสารประกอบงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม ให้แก้ไขได้เฉพาะที่ไม่กระทบต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงในสาระสำคัญ โดยให้หัวหน้าหน่วยงานเจ้าของงบประมาณนำเสนอของแผนงาน เพื่อให้ความเห็นประกอบการพิจารณาต่ออธิการบดีเพื่อพิจารณาอนุมัติ ข้อ 17 การโอนหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายในทุกกรณี ต้องไม่ก่อให้เกิดรายการก่องหน้าผู้กั้นข้ามปีงบประมาณ คณะกรรมการอาจกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติเพื่อกำหนดขอบเขตหรือข้อจำกัดการโอนหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายได้ตามความจำเป็น ข้อ 22 ในการควบคุมดูแลรายจ่ายงบประมาณประจำปีใน ส่วนงบลงทุน ให้หน่วยงานเจ้าของงบประมาณควบคุมดูแลการจัดทำให้สามารถดำเนินการได้ทันทีที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดรายละเอียด คุณลักษณะเฉพาะครุภัณฑ์ การสำรวจ ออกแบบบูรณาการก่อสร้าง การกำหนดจำนวนเนื้อที่ของที่ดิน สถานที่ตั้ง และราคา ตามที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เหมาะสม คุ่มค่า และประหยัด เนื่องจากระเบียบฯ ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 เป็นส่วนที่สำคัญในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย ดังนั้น

จะต้องมีการถ่ายทอด ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบฯ ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 ให้กับบุคลากรทุกระดับให้เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการและกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และในการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการประชุมชี้แจงเพื่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วย ในส่วนของการวางแผนโดยเฉพาะงบลงทุน มหาวิทยาลัยจะต้องมีขั้นตอนการวางแผนเพื่อขอรับจัดสรรงบลงทุนไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้การจัดทำงบประมาณและการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงควรมีหลักเกณฑ์การจัดสรร วิธีการเบิกจ่ายงบกลาง การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย มาตรการควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบลงทุน เพื่อให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 และระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lau (2003) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในแคลิฟอร์เนีย พบว่า ควรมีการพัฒนาเพิ่มความรู้และฝึกรอบรมแก่คณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Matthew A. Abata (2014) ได้ศึกษาเรื่อง Participative Budgeting and Managerial Performance in the Nigerian Food Products Sector พบว่า ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามงบประมาณ ควรได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมงบประมาณ และผู้จัดการระดับกลางและพนักงานควรมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับอารีลักษณ์ จันเกาะ (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้ข้อค้นพบคือ กลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจต่อระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในระดับสูง โดยมีความเข้าใจด้านบทบาทและประโยชน์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มากที่สุด แต่มีความเข้าใจด้านกระบวนการและขั้นตอนการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์น้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับโซคอนันต์ สุดมี (2559) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานงบประมาณ พบว่า ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณด้านระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานงบประมาณ ส่วนความรู้เกี่ยวกับงบประมาณด้านรูปแบบและข้อมูลจากการติดตามและประเมินผลมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ส่วนกรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ด้านหลักเกณฑ์และวิธีติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ ด้านพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และด้านข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สามารถอธิบายได้ ดังนี้

4) ปัจจัยด้านรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 กรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเป็นเพราะบุคลากรกลุ่มตัวอย่างเข้าใจถึงที่มาของการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็น โดยการจัดประชุมชี้แจงการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง แผนพัฒนามหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงานด้วยการจัดสรรงบประมาณตามโครงสร้างงบประมาณภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จึงอาจจะเป็นเหตุผลให้บุคลากรกลุ่มตัวอย่างที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเห็นว่าปัจจัยดังกล่าว ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

5) ปัจจัยด้านหลักเกณฑ์และวิธีติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ กรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านหลักเกณฑ์และวิธีติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเป็นเพราะบุคลากรกลุ่มตัวอย่างเข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ โดยมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มีการจัดแผนปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมีกระบวนการทบทวน ปรับปรุง มีกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลชัดเจน มีกระบวนการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ จึงอาจจะเป็นเหตุผลให้บุคลากรกลุ่มตัวอย่างที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเห็นว่าปัจจัยดังกล่าว ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหาร

งบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

6) ปัจจัยด้านพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 กรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเป็นเพราะบุคลากรกลุ่มตัวอย่างเข้าใจถึงที่มาพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยการถ่ายทอด ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ พระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มีขั้นตอนการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี สามารถแสดงแหล่งที่มาและประมาณการรายได้และผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับเป็นระบบ มีการนำเงินรายได้ไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย จากการกำหนดเป้าหมาย ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร จึงอาจจะเป็นเหตุผลให้บุคลากรกลุ่มตัวอย่างที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเห็นว่าปัจจัยดังกล่าว ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

7) ปัจจัยด้านข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 กรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเป็นเพราะบุคลากรกลุ่มตัวอย่างเข้าใจถึงที่มาของข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 ซึ่งมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับฯ ว่าด้วย การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 ซึ่งได้กำหนดนโยบายการนำเงินรายได้สะสมมาตั้งเป็นงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย ตลอดจนมีการกำหนดมาตรการ หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการบริหารงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ รวมทั้งมีการกำหนดมาตรการ การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณมิให้เกินวงเงินที่ได้รับการอนุมัติจัดสรร จึงอาจจะเป็นเหตุผลที่บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเห็นว่าปัจจัยดังกล่าว ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### 2.2.3 ปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่



จากสมมติฐานข้อ 2 ที่กล่าวว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จากการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษา พบว่ามีอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งสามารถอภิปรายผลตามลำดับที่ของสมการถดถอยได้ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จากกรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้นำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยประกอบด้วยหลัก 10 หลักการ

(1) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างประหยัด คำนึงถึงรายรับรายจ่ายที่เหมาะสม มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า วิเคราะห์จุดคุ้มทุน เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ตลอดจนลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย รวมทั้งมีการพิจารณายกเลิกผลผลิตหรือกิจกรรมที่ไม่ทันสมัยหรือไม่มีความจำเป็น เช่น การกำหนดตัวชี้วัดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี อาทิ ประสิทธิภาพของการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อเทียบกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ความสำเร็จของการประหยัดงบประมาณมาตรการประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิง เป็นต้น หรือการพิจารณายุบหลักสูตรหรือชุดวิชาที่มีจำนวนนักศึกษาน้อย การปรับระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น

(2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) คือ มหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยมีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการวางแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน



เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เช่น การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) โดยการถ่ายทอดสู่แผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) แล้วถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปี อย่างเป็นระบบ มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ และกำหนดให้มีการติดตามประเมินผลในทุกๆ แผนฯ เป็นต้น

(3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) คือ มหาวิทยาลัยมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานและงบประมาณที่ครอบคลุมและเพียงพอต่อการดำเนินงานสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้บริการได้อย่างมีคุณภาพแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีจะพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับภารกิจและกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน หน่วยงานผู้รับผิดชอบสามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนด เช่น กิจกรรมการจัดสอบ มหาวิทยาลัยจะมีปฏิทินการจัดสอบ แผนการปฏิบัติงาน และงบประมาณที่เพียงพอและเป็นไปตามระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด นักศึกษาหรือผู้เรียนสามารถเข้าสอบได้ตามที่ลงทะเบียนเรียนไว้กับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

(4) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบการรายงานผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยชัดเจน โดยการจัดให้มีระบบรายงานการใช้จ่ายงบประมาณผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เรียกว่า ระบบงบประมาณ พัสดู การเงินและบัญชีกองทุนโดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย ในลักษณะ 3 มิติ ซึ่งเป็นรายงานที่ได้จากระบบที่เชื่อมโยงตั้งแต่การจัดสรรงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายงบประมาณทางการเงินและบัญชี ตลอดจนมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาประเมินเทียบระหว่างผลการดำเนินงานกับการใช้จ่ายงบประมาณว่าเกิดผลสัมฤทธิ์หรือไม่อย่างไร เช่น ความสำเร็จในภาพรวมของแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ระดับมหาวิทยาลัย ร้อยละ 82.57 จากจำนวน 75 ตัวชี้วัด มีการใช้จ่ายงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ร้อยละ 87.08 จากงบประมาณเงินรายได้จำนวนเงิน 1,550.072 ล้านบาท เป็นต้น โดยการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อที่ประชุมต่างๆ และรวมถึงรายงานต่อหน่วยงานภายนอก รวมทั้งเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้ข้อมูลให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

(5) เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) คือ มหาวิทยาลัยได้จัดทำประกาศมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง มาตรการในการเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ พ.ศ.

2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การเปิดเผยข้อมูลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีความถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบันและให้ผู้รับบริการ ประชาชน นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้โดยสะดวก และสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้ เผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย ([www.stou.ac.th](http://www.stou.ac.th)) โดยกำหนดแนวทางการเผยแพร่ข้อมูล ได้แก่ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของ มหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อำนาจหน้าที่และภารกิจของมหาวิทยาลัย กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและประกาศของมหาวิทยาลัย นโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีและการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนการจัดซื้อจัด จ้างประจำปี คู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือการให้บริการประชาชน มาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการ ตลอดจนอาจจะเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางอื่นๆ เช่น สื่อสังคมออนไลน์ ปิดประกาศในมหาวิทยาลัย และข่าววาไรตี้สุดสัปดาห์ เป็นต้น

(6) หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ มหาวิทยาลัยมีการเปิดเผย ข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบเรื่องงบประมาณของมหาวิทยาลัย ทั้งใน รูปแบบของเอกสารแผนปฏิบัติราชการประจำปี และเอกสารงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ประจำปี งบประมาณ และในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์โดยเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ภายในมหาวิทยาลัย ที่เรียกว่า <http://eservice.stou.ac.th/main/> ในส่วนของงบประมาณแผ่นดินสามารถรับทราบได้จาก พระราชกิจจานุเบกษา หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ดังนั้น บุคลากรของ มหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถรับทราบข้อมูลงบประมาณของมหาวิทยาลัยได้อย่าง ต่อเนื่อง

(7) ความเสมอภาค (Equity) คือ การบริหารงบประมาณของ มหาวิทยาลัยยึดกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติราชการที่ต้องให้บริการมีความเท่า เทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือ สุขภาพ สถานะบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาส ในสังคมด้วย ตามที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลกที่ใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษาทางไกล เพื่อเปิดโอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตสำหรับ ทุกคน”

(8) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) คือ การปฏิบัติราชการที่รับฟังความเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่ สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วม

ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มีการจัดทำเป็นประกาศมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เรื่อง มาตรการการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยถือปฏิบัติและดำเนินการ อีกทั้งเพื่อให้สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสได้รับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐ และร่วมตรวจสอบการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีสาระสำคัญ 5 ข้อ ได้แก่ 1) ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย โดยต้องนำเสนอข้อมูลที่เป็นจริง ถูกต้อง ทันสมัยและประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงได้ 2) เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยอย่างอิสระและเป็นระบบ โดยจัดให้มีระบบกระบวนการรับฟังความคิดเห็น การปรึกษาหารือทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และนำข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นมาพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงานของมหาวิทยาลัย 3) เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วม หรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงานโครงการ และวิธีการทำงาน โดยมีหน้าที่จัดระบบอำนวยความสะดวก ยอมรับการเสนอแนะและการตัดสินใจร่วมกับภาคประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมมีบทบาทเป็นหุ้นส่วนหรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย และ 5) เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทในการตัดสินใจ การบริหารงานและดำเนินกิจกรรมใดๆ ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ดำเนินการหรือปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

(9) การกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ ในการปฏิบัติราชการได้มีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม เช่น คำสั่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เรื่อง การมอบอำนาจให้ผู้รักษาการแทนรองอธิการบดีปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี คำสั่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เรื่องการมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบันปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี คำสั่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เรื่องมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการ

ศูนย์วิทยาพัฒนามีอำนาจพิจารณาอนุมัติและปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี ในเรื่องเกี่ยวกับการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

(10) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ตามที่ ก.พ.ร. กำหนด ประกอบด้วย 1) *ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Integrity)* หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกแยะเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม 2) *ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ (Activeness)* หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ขยันตั้งใจทำงานไม่เกียจคร้าน ทำงานเชิงรุกและมีจิตบริการ 3) *ศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม (Morality)* หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชาการและจรรยาวิชาชีพ 4) *รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (Relevancy)* หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ การปรับตัวเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 5) *มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)* หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ใช้ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า 6) *รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคมตรวจสอบได้ (Accountability)* หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงานและการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ 7) *ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy)* หมายถึง การยึดหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน 8) *มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield)* หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานสามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ของงาน

ในส่วนนี้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้มีการประกาศมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เรื่อง นโยบายคุณธรรมและความโปร่งใส เมื่อปี พ.ศ. 2560 ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต ได้กำหนดข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2554 เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการ



ประพัตตินเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม สำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีประสิทธิภาพ ดำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีเกียรติภูมิ สร้างความเหลื่อมใสศรัทธาและเป็นที่ยอมรับยกย่องจากบุคคลทั่วไป ซึ่งการกำหนดข้อบังคับดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดนโยบายคุณธรรมและความโปร่งใส เพื่อเน้นย้ำให้ข้าราชการและบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ยึดถือและปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและความโปร่งใส โดยปราศจากการทุจริตและประพัตติมิชอบ มหาวิทยาลัยจึงกำหนดแนวทางให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชยึดถือปฏิบัติและดำเนินการจำนวน 6 ด้าน คือ 1) ด้านความโปร่งใส โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่การแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนและจัดทำแผนงาน ร่วมดำเนินการ และร่วมติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ในเรื่องการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัยที่กำหนด หรือระเบียบเกี่ยวกับการพัสดุที่ทางราชการกำหนดอย่างเคร่งครัด ดำเนินการและส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสในทุกขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชน นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย โดยจะต้องให้และเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน รวมถึงให้ประชาชน นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้โดยสะดวกและรวดเร็ว ตลอดจนมุ่งเน้นการบริหารจัดการกับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยไม่โปร่งใสหรือทุจริตต่อหน้าที่ ด้วยความโปร่งใส รวดเร็ว ยึดหลักความถูกต้องและตรวจสอบได้ 2) ด้านความพร้อมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและการบริหารงานในทุกขั้นตอนของบุคลากรมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นไปตามหลักนิติธรรมและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับอย่างครบถ้วนเคร่งครัด และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะต้องแสดงเจตจำนงที่มุ่งหมายและบริหารงานให้เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและพร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาด 3) ด้านความปลอดภัยจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน โดยการสอดส่องและป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมิให้มีพฤติกรรมที่เข้าข่ายทุจริตต่อหน้าที่ เช่น การเรียกรับเงิน สิ่งของ หรือผลประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแลกกับการปฏิบัติงานของตนเอง หรือการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ หรือการใช้ตำแหน่งหน้าที่ตนเองอย่างไม่เป็นธรรม หรือการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการเอื้อประโยชน์ต่อตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ ตลอดจนสอดส่องและป้องกันการปฏิบัติงานของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมิให้มีพฤติกรรมที่เข้าข่ายการทุจริตเชิงนโยบาย 4) ด้านวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร ในเรื่องของบุคลากรของมหาวิทยาลัยจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการกระทำที่เป็นประโยชน์ทับซ้อนและสามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมได้ และจะต้องมีความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัยและมีวัฒนธรรมที่ไม่ทนต่อการทุจริตในทุกรูปแบบ ด้วย



วิธีการปลูกฝัง ถ่ายทอดและในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย และเมื่อพบเห็นการทุจริตที่เกิดขึ้น จะต้องไม่เพิกเฉย และพร้อมที่จะดำเนินการร้องเรียน แจ้งเบาะแสหรือให้ข้อมูลแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตรวจสอบทุจริต และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยมีกระบวนการตรวจสอบถ่วงดุลภายในที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ 5) ด้านคุณธรรมการทำงาน ในหน่วยงาน จะต้องมีการจัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักให้มีความชัดเจน และเป็นไปตามระเบียบขั้นต้น และมีระเบียบป้องกันและตรวจสอบเพื่อป้องกันละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ มีการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยความยุติธรรมและมีคุณธรรม เช่น การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบ เพื่อสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายงาน และในด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัย และบริหารงานงบประมาณการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้และให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด รวมถึงผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและไม่สั่งงานในเรื่องส่วนตัว ตลอดจนให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมให้อื้ออำนวยและส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย และ 6) ด้านการสื่อสารภายในหน่วยงาน ให้หน่วยงานเวียนแจ้ง เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์นโยบายให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้รับทราบนโยบายตามข้อ 1-5 และกำกับดูแลบุคลากรทุกประเภท ถือปฏิบัติตามนโยบายเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีคุณธรรมและโปร่งใส

เนื่องจาก การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นส่วนที่สำคัญในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ มหาวิทยาลัยจะต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีแผนปฏิบัติงานและงบประมาณเพียงพอ ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการจัดระบบการรายงานผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาตรวจสอบการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบเรื่องงบประมาณของมหาวิทยาลัย อีกทั้งการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยยึดกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด คำนึงถึงความเสมอภาคเท่าเทียมของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนมีการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยและยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ให้ความสำคัญและยึดผลประโยชน์ส่วนรวม โดยการบริหารงานแบบเชิงรุก ตอบสนองต่อผู้รับบริการได้ ให้ความสำคัญและยึดหลักความถูกต้อง ความมีคุณธรรม จรรยาวิชาชีพ มีการปรับปรุงหรือพัฒนาในเรื่องงบประมาณได้ทันตามสถานการณ์ มีความรวดเร็ว และเสร็จภายในเวลาที่กำหนด มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ และคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับบทบัญญัติของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ (ฉบับที่ 2)

พ.ศ. 2562 ที่ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน การจัดสรรงบประมาณและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการดังกล่าว และในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยให้อยู่ในความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการนั้น ซึ่งวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่ต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ปรากฏในมาตรา 6 โดยสรุปคือก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันตามสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก ตอบสนองระยะเวลาตามต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยมีองค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงบประมาณ ได้แก่ มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เน้นหลักธรรมาภิบาล การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ การเพิ่มขอบเขตการครอบคลุมของงบประมาณ การประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้านาระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) ซึ่งสอดคล้องกับเจริญพงษ์ ศุภธีระธาดา (2560) กล่าวไว้ว่า การพัฒนารูปแบบเพื่อสนับสนุนการมีธรรมาภิบาลในกระบวนการงบประมาณแผ่นดินที่เหมาะสม กับบริบทของการบริหารจัดการภาครัฐของไทย มี 3 ประการ ได้แก่ *ประการแรก* รูปแบบความมีองค์ประกอบของรูปแบบครอบคลุมทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและการสนับสนุนการมีธรรมาภิบาลควรเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะหรือวาระแห่งชาติ *ประการที่สอง* ควรนำรูปแบบไปใช้ในเชิงรุก โดยมีเป้าหมายระยะยาว มีฐานข้อมูลสนับสนุน และควรนำรูปแบบไปใช้ทุกขั้นตอน และ*ประการสุดท้าย* ผู้เกี่ยวข้องควรมีความเข้าใจว่าธรรมาภิบาลไม่ใช่เรื่องการทำให้อีกกฎหมายแต่เป็นกติกาทิศทางสังคมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม คุณธรรม และความดี และสอดคล้องกับสมนึก พิมลเสถียร (2551) กล่าวไว้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) มีหลักการสำคัญที่มุ่งเน้นถึงความสำเร็จของผลผลิต/โครงการ มีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของหน่วยงาน และสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน มุ่งเน้นการบริหารจัดการงบประมาณของหน่วยงาน มีการติดตามประเมินความสำเร็จ เพิ่มความครอบคลุมถึงเงินนอกงบประมาณ รวมทั้งวางแผนระยะปานกลางเพื่อดูผลกระทบของค่าใช้จ่าย ข้อผูกพัน เพื่อบอกความเป็นไปได้บอกทิศทางของทรัพยากรที่มาอย่างถูกต้อง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยวิไล ชัยสมภาร (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญ และควรให้ความสำคัญกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หลักสมรรถนะ หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มาเป็นกรอบในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล และสอดคล้องกับศศิพร คนงาน (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำนโยบายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติในกระทรวงแรงงาน ในเรื่องการมีส่วนร่วม พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารภายในองค์กร โดยเน้นที่การยอมรับนโยบาย การมีส่วนร่วมของบุคลากรต่อโครงการ/กิจกรรม ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนการแสดงความคิดเห็นต่อกลุ่มเป้าหมาย เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดตามแผนปฏิบัติการ โดยเน้นการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม เสริมสร้างเครือข่ายในชุมชน ซึ่งเอื้อต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Lau (2003) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในแคลิฟอร์เนีย ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยควรมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณให้มากขึ้น ควรพัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้มีความชัดเจนทั้งตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Matthew A. Abata (2014) Participative Budgeting and Managerial Performance in the Nigerian Food Products Sector ในเรื่องการมีส่วนร่วม พบว่ามีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมการจัดทำงบประมาณ ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขาเป็นบวก โดยแนะนำทุกคนให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการตามงบประมาณ

2) *ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์* จากกรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวก ระหว่างการบริหารเชิงยุทธศาสตร์กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช คือ กระบวนการทางการบริหารที่มีการกำหนดกรอบทิศทางการทำงานที่ได้อย่างเป็นระบบ โดยการวางแผนไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยการกำหนด (1) วิสัยทัศน์ (2) พันธกิจ (3) เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ (4) ยุทธศาสตร์ และ (5) แผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลง

ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นว่าการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นส่วนที่สำคัญในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยจะต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาใช้ทำแผนยุทธศาสตร์ อย่างเหมาะสมและครอบคลุมทุกภารกิจ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจึงต้องมีความชัดเจน สามารถถ่ายทอดสู่การกำหนดแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี และการจัดสรรงบประมาณประจำปีมีความเหมาะสม สอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรมของมหาวิทยาลัยเป็นหลักสำคัญที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robert S. Kaplan and David P. Norton, (2001) ที่เชื่อว่าองค์การสมัยใหม่จะต้องเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ และองค์การใดจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ *ประการแรก* การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร *ประการที่สอง* การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน *ประการที่สาม* การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น *ประการที่สี่* การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในทุกวัน และ *ประการสุดท้าย* การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และให้การบริหารจัดการขององค์กรในปัจจุบันเพื่อเป็น “องค์กรเชิงกลยุทธ์” แคมป์แลน และนอร์ตัน ได้นำเสนอเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balance Scorecard) ในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว มียุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นระยะยาว และมีแผนที่ยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติในรูปของโครงการ/กิจกรรม มีการสนับสนุนงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนงาน โครงการ หรือจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fred R. David ที่เห็นว่าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

- 1) *ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)* จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน
- 2) *ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)* จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตาม



กลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพการจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนา และการใช้ระบบการจัดการข้อมูล และ 3) *ขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)* จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกลำนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel and Slocum (1982) ที่ได้กล่าวไว้ว่า แผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม การระบุถึงธรรมชาติขององค์การ การกำหนดจุดมุ่งหมาย และการจำแนก ประเมิน และการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์การโดยกระบวนการของแผนยุทธศาสตร์แล้วนั้นจะ ก่อให้เกิดปัจจัยป้อนออก (Outputs) ในรูปแบบที่เป็นจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่ง และการ เข้าสู่กระบวนการของแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) โดยแปลงจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ของ องค์การเป็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่มีความละเอียดและชัดเจนขึ้น ถือเป็นปัจจัยป้อนออกจาก กระบวนการของแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์ (2546) ได้เสนอ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ซึ่งเป็น เหมือนหนึ่งคัมภีร์ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ขั้นตอนในการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice) และขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) สอดคล้องกับชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารองค์การยุคใหม่จะต้อง นำกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ โดยองค์การแต่ละองค์การจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์ สำหรับการบริหารจัดการ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส มี ประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์นั้นๆ จะประกอบด้วยหลักการที่ สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์หลัก (Strategy) การนำยุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติ (Implementation) และสอดคล้องกับสมยศ นาวิการ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการ บริหารยุทธศาสตร์ มีส่วนสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ การวางแผนกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ สำหรับ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคขององค์การ 2) การกำหนดภารกิจขององค์การ โดยภารกิจคือเหตุผลของการดำรงอยู่ของ องค์การ 3) การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์การ 4) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 5) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ 6) การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ และ 7) การควบคุมกลยุทธ์ของ องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของดุชนี จันทรคณา (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดทำ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์กับการบริหารโครงการ ศึกษากรณี : โครงการ ชลประทานอุบลราชธานี ในเรื่องของการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ พบว่า ด้านการวางแผนงบประมาณ และด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต พบว่า กรมชลประทานเป็นผู้ดำเนินการทั้งการกำหนดนโยบาย การวางแผน และคิดต้นทุนการผลิต และมอบหมายให้หน่วยงานส่วนภูมิภาคในที่นี้คือ โครงการ



ชลประทานอุบลราชธานีแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับอัจฉริย์ ทิพนธธรณินทร์ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในเรื่องการกำหนดเป้าหมายผลผลิตและตัวชี้วัด พบว่า การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เกิดผลสำเร็จสอดคล้องกับหลักการ พิจารณาจากตัวชี้วัดความสำเร็จในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ 1) การมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานตามผลผลิตผลลัพธ์ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ขาดตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงคุณภาพ แต่ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มีการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ผลผลิตและตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกมิติ ที่สอดคล้องกับประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ และคณะ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการระบบงบประมาณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า ในด้านการประเมินผลการดำเนินงาน พบว่า จะต้องมีการเชื่อมโยงกับการตั้งเป้าหมายโดยมีจุดหมายที่มีเหตุผลสามารถชี้แจงได้ ซึ่งสอดคล้องกับศศิพร คนงาน (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำนโยบายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติในกระทรวงแรงงาน ค้นพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติในกระทรวงแรงงาน มี 4 ปัจจัย คือ (1) มีการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ อันประกอบด้วย เศรษฐกิจ และการเมือง (2) วิธีการเป็นกระบวนการบริหารภายในองค์การ อันประกอบด้วย เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ การยอมรับนโยบาย และการมีส่วนร่วมของบุคลากร (3) สมรรถนะขององค์การ อันประกอบด้วย ตัวแปรย่อย คือ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ ความรู้ความสามารถของบุคลากร และความพร้อมของทรัพยากร และ (4) การพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับวิไล ชัยสมภาร (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการนำนโยบายและแนวทางเพื่อเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยควรให้ความสำคัญกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หลักสมรรถนะ หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มาเป็นกรอบในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับชนิดดา ศรีรุ่ง (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) พบว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) มี 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับปาริษา มณีชนโชค (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ปัจจัยการพัฒนาองค์การ ได้แก่ ด้านการกระจายอำนาจในองค์การ ด้านการสื่อสารในองค์การ ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง ด้านวิสัยทัศน์องค์การ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ

การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และสอดคล้องกับศรีรินญา สุวรรณดี (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย มี 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ การนำแผนยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศไปปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ การให้ความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร ความรู้ความสามารถและการมีภาวะผู้นำของการบริหาร และการสื่อสารกันภายในมหาวิทยาลัย

ส่วนกรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สามารถอธิบายได้ ดังนี้

3) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเป็นเพราะบุคลากรกลุ่มตัวอย่างเข้าใจถึงที่มาปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างประหยัด ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์การและมีประสิทธิผล มีคุณภาพ ผู้รับบริการพึงพอใจทั้งในระดับผลผลิตและผลลัพธ์โดยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงหลักธรรมาภิบาลที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบของรัฐบาลและประชาชนโดยมีระเบียบของมหาวิทยาลัยที่สนับสนุนในการบริหารงานเพื่อตอบสนองผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงบประมาณที่ครอบคลุม มีกระบวนการ/ขั้นตอนในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมและชัดเจน มีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับงบประมาณ ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และประหยัด จึงอาจจะเป็นเหตุผลที่บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเห็นว่าปัจจัยดังกล่าว ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

4) ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างตัวแปรด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเป็นเพราะ

บุคลากรกลุ่มตัวอย่างเข้าใจถึงที่มาปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงรูปแบบกระบวนการทำงานเกี่ยวกับงบประมาณโดยใช้ระบบ e-budgeting ของสำนักงบประมาณ และระบบงบประมาณ พัสตุ การเงิน และบัญชีกองทุนโดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่ายลักษณะ 3 มิติ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อช่วยสนับสนุนต่อการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย ตลอดจนผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการพัฒนารูปแบบการทำงานด้วยระบบ e-budgeting ของสำนักงบประมาณ และระบบงบประมาณ พัสตุ การเงิน และบัญชีกองทุนโดยเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่ายลักษณะ 3 มิติ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อใช้ในการบริหารงบประมาณที่ครอบคลุมตั้งแต่การจัดทำคำขอ การพิจารณาอนุมัติ การบริหารงบประมาณ และการรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงอาจจะเป็นเหตุผลที่บุคลากรกลุ่มตัวอย่างที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเห็นว่าปัจจัยดังกล่าว ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย มีข้อเสนอแนะที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลที่ได้จากการศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” โดยจำแนกออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และส่วนที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” มีข้อเสนอแนะในการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดียิ่งขึ้น โดยแบ่งเป็นข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และข้อเสนอกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดังนี้

**3.1.1 ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช** มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ปัจจัยด้าน

กฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ และปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากและมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดังนั้น เพื่อให้การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมาใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะตามปัจจัยข้างต้น จำแนกรายปัจจัย ดังนี้

#### 1) ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ

จากผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ในภาพรวมจะเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการควบคุมติดตามและรายงานผล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ยังอยู่ในเกณฑ์ระดับที่ไม่สูงมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านการทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย ปัจจัยด้านการประมาณการรายรับและงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ปัจจัยด้านการจัดสรรงบประมาณตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย ปัจจัยด้านการมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ และปัจจัยด้านการนำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน ดังนั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรดำเนินการดังนี้

(1) ด้านการทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงในการทบทวนนโยบายงบประมาณ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ไปใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นกว่าเดิมที่เป็นอยู่

(2) ด้านการประมาณการรายรับและงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรนำไปพัฒนาปรับปรุงเป็นแนวทาง หรือมาตรการการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ไปใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นกว่าเดิมที่เป็นอยู่ โดยควรส่งเสริมให้มีการประมาณการรายรับ และงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อให้การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินงานตามภารกิจ และการจัดสรรงบกลางมีความครอบคลุมเพียงพอต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

(3) ด้านการจัดสรรงบประมาณตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรนำไปพัฒนาปรับปรุงเป็นแนวทาง หรือมาตรการการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ไปใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นกว่าเดิมที่เป็นอยู่ โดยควรดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย และส่งเสริมให้มีการบริหารงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ โดยการใช้ โอน เปลี่ยนแปลงรายการ โดยหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจะต้องใช้จ่ายตามงบประมาณรายจ่ายที่หน่วยงานได้รับจัดสรรตามผลผลิตหรือโครงการและกิจกรรมที่ระบุในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือที่ได้รับจัดสรรจากงบประมาณรายจ่ายงบกลาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายผลผลิตหรือโครงการตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้น

(4) ด้านการมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปพัฒนาปรับปรุงเป็นแนวทางหรือมาตรการในการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในปัจจุบันให้เป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงสามารถนำผลไปใช้ในการพิจารณาทบทวนนโยบาย การประมาณการรายรับและรายจ่ายของมหาวิทยาลัยหรือนำไปใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

(5) ด้านการนำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยมาพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรนำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัย ใช้เป็นข้อมูลสำคัญเพื่อประกอบการวางแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินตลอดจนนำไปพัฒนาปรับปรุงเป็นแนวทางหรือมาตรการในการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

## 2) ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ

จากผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ในภาพรวมจะเห็นว่าปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง และปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ ยังอยู่ในเกณฑ์ระดับที่ไม่สูงมาก ได้แก่



(1) กฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2562 ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ดังนั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชควรดำเนินการดังนี้

ก. ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณของกระทรวงการคลัง ให้กับบุคลากรและผู้บริหารในทุกระดับ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านแผนและงบประมาณสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบดังกล่าว เช่น การขออนุมัติ การโอนเปลี่ยนแปลง การรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่สูงยิ่งขึ้น

ข. ควรส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยงานและบุคลากรด้านแผนและงบประมาณและที่เกี่ยวข้อง ได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ระบบ e-budgeting ของสำนักงบประมาณและ GFMI ของกรมบัญชีกลาง เพื่อให้การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่สูงยิ่งขึ้น

ค. ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารหน่วยงานและบุคลากรด้านแผนและงบประมาณตระหนักและให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนปฏิบัติงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

ง. ควรส่งเสริมให้มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงาน การกำหนดค่าหรือเกณฑ์การวัดผลสำเร็จของตัวชี้วัด โดยแสดงถึงสูตรการคำนวณ คำนียามที่มีการตกลงร่วมกัน ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริหารหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

จ. ควรส่งเสริมให้มีการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการจัดทำค่าของบลงทุนให้มีความชัดเจน เช่น กำหนดให้หน่วยงานจัดทำแผนงบลงทุนในระยะ 3-5 ปี เพื่อใช้เป็นกรอบในการเสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง มีการกำหนดรูปแบบ รายละเอียดคุณลักษณะที่ชัดเจนและมีมาตรฐาน เป็นต้น เมื่อได้รับการอนุมัติงบประมาณหน่วยงานดำเนินการตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และถูกต้องตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

ฉ. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดทำแผนบูรณาการที่จะดำเนินงานโครงการร่วมกับหน่วยงานภายนอกให้มากยิ่งขึ้น เช่น การจัดทำโครงการร่วมกับจังหวัดนนทบุรี หรือหน่วยงานในเขตพื้นที่โดยการนำองค์ความรู้ที่มหาวิทยาลัยมีไปร่วมพัฒนาจังหวัด เป็นต้น

ช. ควรส่งเสริมให้มีการขอรับการจัดสรรงบประมาณที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และสนับสนุนให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้การขอรับการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศให้ยั่งยืน โดยการจัดทำ กำหนดเป้าหมายระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์การบริหารงบประมาณที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

ซ. ควรส่งเสริมให้ดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การควบคุมงบประมาณ รวมถึงการประเมินผลและการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ ที่มุ่งเน้นให้เป็นกระบวนการที่ต้องการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ และสอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินและการคลังของรัฐ โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ ลักษณะของงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การขอตั้งงบประมาณรายจ่าย งบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการ การบริหารงบประมาณรายจ่าย การควบคุมงบประมาณ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบ กล่าวคือมหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้มีการจัดทำคำชี้แจงเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้งที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการใช้งบประมาณ โดยการจัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัย และการประมาณการรายรับและรายงานฐานะการคลัง เพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณให้เป็นระบบและมีความชัดเจน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้การบริหารงบประมาณรายจ่ายสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ตลอดจนกำหนดให้มีการควบคุมและกำกับดูแลการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้อยู่ภายในงบประมาณที่ได้รับจัดสรรและถูกต้องตามกฎหมาย โดยการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ ทั้งก่อนและหลังการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัย และส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานเห็นความสำคัญการรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นการส่งเสริมให้กระบวนการต่างๆ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานอันจะส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์การบริหารงบประมาณที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

(2) กฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่สำคัญ ได้แก่ ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ว่าด้วย การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 และระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 ดังนั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรดำเนินการ ดังนี้

ก. ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบด้านงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ให้กับผู้บริหารหน่วยงาน บุคลากรด้านแผนและงบประมาณและผู้เกี่ยวข้องอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง หรือกรณีมีการปรับปรุง แก้ไข หรือยกเลิกระเบียบที่เกี่ยวข้อง ควรมีการจัดประชุมเพื่อชี้แจงหรือซักซ้อมความเข้าใจในการนำกฎ ระเบียบไปใช้ในการบริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้องซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงบประมาณตามระบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงยิ่งขึ้นกว่าเดิม

ข. ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านแผนและ งบประมาณให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย โดยจัดให้มีการ ประชุมชี้แจงการจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่จะต้องสะท้อนถึง แผนการดำเนินงานและเป้าหมายที่หน่วยงานและมหาวิทยาลัยกำหนดไว้อย่างชัดเจน และเปิดโอกาส ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมแสดงความคิดเห็นตลอดจนแสดงถึงฉันทามติที่ทุกคนรับรู้ร่วมกันที่จะมีแผนและ งบประมาณสำหรับดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงยิ่งขึ้น

ค. ควรส่งเสริมให้หน่วยงานมีการจัดทำแผนการจัดสรรงบประมาณ ในระยะ 3-5 ปี โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาการจัดสรรที่ชัดเจนให้เป็นไปตามระเบียบที่ เกี่ยวข้อง อาทิ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2560 หลักการจำแนกประเภท งบประมาณของสำนักงบประมาณ บัญชีราคามาตรฐานครุภัณฑ์ ตลอดจนควรมีการกำหนด แบบฟอร์มแนวทางการจัดทำแผนงบลงทุนให้กับหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานนำไปถือปฏิบัติให้เป็นไป ในแนวทางเดียวกัน และควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานพิจารณาที่มีผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอกในแต่ละด้านร่วมพิจารณา เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ ด้าน โสตทัศนูปกรณ์ ด้านที่ดินสิ่งก่อสร้าง เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมให้มีการกำหนดมาตรการควบคุมดูแลการ ใช้จ่ายงบลงทุนเพื่อให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่ากับภารกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำให้การ พิจารณาจัดสรรงบประมาณงบลงทุนมีความคุ้มค่า ประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุดและทำให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงยิ่งขึ้น

ง. ควรส่งเสริมให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการขอจัดสรร และการเบิกจ่ายงบกลางเงินรายได้ และการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายให้มีความชัดเจน มากยิ่งขึ้น เช่น การกำหนดหลักเกณฑ์และรายการที่จะเบิกจ่ายงบกลาง ขั้นตอนการขอเสนอขอ จัดสรรงบกลาง ขั้นตอนการขอโอนเปลี่ยนแปลง แบบพร้อม เป็นต้น โดยมีการชี้แจงให้กับหน่วยงาน

ได้รับทราบและถือปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนเผยแพร่ข้อมูลไว้ที่เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สะดวกต่อการดาวน์โหลดข้อมูลต่างๆ นำไปใช้ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงยิ่งขึ้น

### 3) ปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ในภาพรวมจะเห็นว่าปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านเทคนิคการจัดการภาครัฐแนวใหม่ยังอยู่ในเกณฑ์ระดับที่ไม่สูงมาก ได้แก่

(1) ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางหรือมาตรการพัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมาใช้ในการบริหารงบประมาณให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงยิ่งขึ้น โดยควรดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเนื่องจากยังอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่สูงมาก ดังนี้

ก. หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรด้านแผนและงบประมาณให้ความสำคัญกับการพัฒนาโดยจัดให้มีระบบการรายงานผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถรับทราบการรายงานผลการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงในเรื่องของแผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่มีความชัดเจน ถูกต้องและทันต่อสถานการณ์ ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงยิ่งขึ้น

ข. หลักการเปิดเผย/โปร่งใส ควรส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ โดยเพิ่มช่องทางการสื่อสารหรือเผยแพร่ให้มากขึ้นและง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงยิ่งขึ้น

ค. หลักการมีส่วนร่วมหลักความเสมอภาค ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านแผนและงบประมาณยึดกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องโดยปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด โดยมหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการอบรม หรือชี้แจงให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบด้านการบริหารงบประมาณให้กับบุคลากรทุกระดับ สามารถนำ

ความรู้ ความเข้าใจที่ได้ไปใช้บริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงยิ่งขึ้น

ง. หลักการกระจายอำนาจ ควรส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณที่เหมาะสม เพื่อเป็นการลดภาระและขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จะทำให้มีความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วขึ้น และจะส่งผลให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงยิ่งขึ้น

จ. หลักคุณธรรม/จริยธรรม ควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับให้ความสำคัญและตระหนักถึงการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่านิยมหลักคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) เพื่อให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงยิ่งขึ้น ดังนี้

(ก) ควรส่งเสริมให้บุคลากรด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชด้วยความซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (*Integrity*) โดยการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกแยะเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน มุ่งผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว และมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม

(ข) ควรส่งเสริมให้บุคลากรด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มุ่งเน้นการทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ (*Activeness*) โดยการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ขยันตั้งใจทำงานไม่เกียจคร้าน ทำงานเชิงรุกและมีจิตบริการ

(ค) ควรส่งเสริมให้บุคลากรด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปฏิบัติตนในหน้าที่อย่าง มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (*Morality*) โดยการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชาการและจรรยาวิชาชีพ

(ง) ควรส่งเสริมให้บุคลากรด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปฏิบัติงานอย่าง รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (*Relevancy*) โดยการเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ การปรับตัวเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

(จ) ควรส่งเสริมให้บุคลากรด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (*Efficiency*) โดยการทำงานที่รวดเร็ว ประหยัดและคำนึงถึงความคุ้มค่าที่มหาวิทยาลัยจะได้รับเป็นหลักสำคัญ

(ฉ) ควรส่งเสริมให้บุคลากรด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบผลงานต่อ



สังคมตรวจสอบได้ (Accountability) โดยการปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงานและการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

(ข) ควรส่งเสริมให้บุคลากรด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) โดยการยึดหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลที่คำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อร่วมงาน

(ข) ควรส่งเสริมให้บุคลากรด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบในภารกิจด้วยการ มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield) โดยการทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานสามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ของงาน

## (2) ด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ แม้ว่าในภาพรวมด้านการบริหารยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้นำการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย กระบวนการทางการบริหารที่มีการกำหนดกรอบทิศทางการทำงานที่สื่ออย่างเป็นระบบ โดยการวางแผนไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยการกำหนด 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ 4) ยุทธศาสตร์ และ 5) แผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านการบริหารยุทธศาสตร์ ยังถือว่าอยู่ในระดับที่ไม่สูงมาก ดังนั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชควรดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ ดังนี้

ก. ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ให้กับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินยุทธศาสตร์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับความรู้ เพิ่มทักษะและประสบการณ์แล้วนำมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงยิ่งขึ้น

ข. ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรด้านแผนและงบประมาณ ให้ความสำคัญในการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาวิเคราะห์และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงยิ่งขึ้น

ค. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารหน่วยงานและบุคลากรด้านแผนและงบประมาณ ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยการจัดให้มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเสนอ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงยิ่งขึ้น

ง. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยการเสนอแผนงาน โครงการ-กิจกรรมที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ ตลอดจนมีการจัดสรรงบประมาณที่ครอบคลุมเพียงพอและเหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน ผลผลิต/โครงการซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงยิ่งขึ้น

### **3.1.2 ข้อเสนอกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อยู่ในระดับมาก เป็นระดับผลสัมฤทธิ์ที่ยังไม่สูงมากนัก ทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ความมีประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) หรือความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคมความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Outcome) เมื่อเทียบกับแผน และความความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) เมื่อเทียบกับแผน ดังนั้นมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชควรมีการปรับปรุงและพัฒนาการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงบประมาณที่สูงยิ่งขึ้น ดังนี้

1) **ด้านความประหยัด (Economy)** ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณ ให้ความสำคัญและตระหนักถึงการบริหารจัดการทรัพยากรด้านงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การจัดสรรงบประมาณ (Input) อย่าง

ประหยัดและคุ้มค่า ลดความเสี่ยงเปลี่ยนแปลง เหมาะสมสอดคล้องกับการใช้ทรัพยากร ด้านอื่นๆ อาทิ ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงผลสำเร็จและประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2) *ด้านความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)* ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณตระหนักถึงการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับผลผลิตมหาวิทยาลัย เช่น การเปรียบเทียบงบประมาณ (Input) กับผลผลิต (Output) เพื่อหาแนวทางที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการจัดสรรงบประมาณ โดยการกำหนดผลผลิต (Output) เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การลดค่าใช้จ่ายและลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) *ด้านความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)* ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณได้ตระหนักถึงการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง เช่น ควรมีการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายตามภารกิจของมหาวิทยาลัยและอยู่ภายในระยะเวลาหรือแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ โดยกำหนดโครงสร้างการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของมหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน เป็นต้น

4) *ด้านความมีประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness)* หรือความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณ ได้ตระหนักถึงการใช้จ่ายงบประมาณที่เกิดประโยชน์และคุ้มค่า การดำเนินงานมุ่งเน้นผลสำเร็จและเกิดความคุ้มค่าเชิงภารกิจของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง เช่น ควรมีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายโดยคำนึงถึงรายรับและค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม หรือต้นทุนการใช้จ่ายงบประมาณในผลผลิตหรือกิจกรรมจะต้องไม่เป็นภาระกับมหาวิทยาลัยมากเกินไปแต่สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นต้น

5) *ความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (Outcome)* เมื่อเทียบกับแผน ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณ ได้ตระหนักถึงการจัดสรรงบประมาณและการใช้จ่ายงบประมาณที่คำนึงถึงความสำเร็จตามแผนและเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น ควรมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม เพียงพอต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหรือตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนในระดับต่างๆ เป็นต้น

6) *ความสำเร็จของตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output)* เมื่อเทียบกับแผน ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านแผนและงบประมาณ ได้ตระหนักถึงการจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณที่คำนึงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดในระดับผลผลิตของหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เช่น การสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับผลผลิต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อ

เปรียบเทียบแผนผลของการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อนำไปสู่การจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น รวมทั้งในด้านระดับผลผลิตควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับภารกิจหรือผลผลิตของมหาวิทยาลัย เช่น การจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมเพียงพอ และสอดคล้องกับผลผลิต โครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ และนำเทคนิค TOWS Matrix มาใช้เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์หลักที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการปรับระบบงบประมาณในรูปแบบกองทุนตามภารกิจ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการปรับปรุงแก้ไข ระบบ ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มาพัฒนาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านแผนและงบประมาณ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

จากกลยุทธ์ ดังกล่าว สามารถเสนอภาพรวมนำเสนอเป็นแนวทางการดำเนินงานที่จะสอดคล้องต่อกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่

1) ปรับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยเริ่มดำเนินการไปพร้อมกับการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน ซึ่งจะเริ่มในช่วงเดือน ตุลาคมของทุกปีงบประมาณ รวมถึงการจัดประชุม สัมมนา ให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัย

2) จัดทำคลังโครงการที่สำคัญตามยุทธศาสตร์ชาติเพื่อพัฒนาประเทศสำหรับเสนอของบประมาณแผ่นดิน

3) จัดทำงบประมาณตามภารกิจพื้นฐานในรูปแบบ Multi year เช่น การจัดทำแผนงบลงทุนระยะ 3-5 ปี แผนการจ้างเหมาบริการระยะ 3 ปี แผนค่าใช้จ่ายบุคลากรระยะ 3-5 ปี เป็นต้น

4) ปรับโครงสร้างแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับระเบียบและการบริหารงบประมาณในรูปแบบกองทุนตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

5) พัฒนาระบบการประมาณการรายรับโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบลงทะเบียนเรียนหรือสามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากกองคลัง

6) ปรับปรุงระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่ายลักษณะ 3 มิติ ให้เชื่อมโยงกับโครงสร้างแผนและงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการบริหารงบประมาณในรูปแบบกองทุนตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

7) พัฒนา/ปรับปรุงระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสนับสนุนการวางแผนและตัดสินใจ เช่น ปรับปรุงระบบสารสนเทศพื้นฐาน (MIS) พัฒนาระบบสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการบริหาร (Business Intelligence) พัฒนาระบบการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและต้นทุนต่อหน่วย ระบบการวางแผนและรายงานการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน ระบบการรายงานติดตามประเมินผล ระบบ e-performance ระบบเป้าหมายการจัดการศึกษา(e-education) เป็นต้น

8) ปรับกระบวนการด้านแผนและงบประมาณให้เป็นมาตรฐานและยืดหยุ่น เช่น การกำหนดคู่มือ แบบฟอร์ม ขั้นตอนการดำเนินงาน คำนิยาม และลดขั้นตอนการดำเนินงานด้านการวางแผนและงบประมาณ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มากขึ้น เป็นต้น

9) เพิ่มประสิทธิภาพด้านงบประมาณ การเงิน การคลังและการพัสดุ เช่น การจัดจ้าง บลจ. นำรายได้ไปหาประโยชน์ ปรับระบบการรับ-จ่าย-โอนเงินในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น การนำระบบบาร์โค้ดมาใช้เพื่อควบคุมทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

10) จัดอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ การบริหารยุทธศาสตร์ด้านการวางแผนและบริหารงบประมาณให้กับบุคลากรทุกระดับ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

11) จัดอบรมขั้นตอนการการจัดทำคำขอ การบริหารและการใช้จ่ายงบประมาณในระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ในลักษณะ 3 มิติ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจที่จะทำวิจัยในเรื่องนี้ เพื่อขยายขอบเขตของศาสตร์ในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ไปใช้ในการบริหารงบประมาณเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

**3.2.1 การวิจัยเกี่ยวกับการวัดผลสัมฤทธิ์ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ไปใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จากข้อมูลที่ได้จากผลการดำเนินงานจริง**



จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่เน้นการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรส่วนหนึ่งหรือเป็นตัวแทนจากกลุ่มประชากรทั้งหมด ดังนั้น หากจะมีการวิจัยครั้งต่อไปที่เกี่ยวกับการวัดผลสัมฤทธิ์ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ไปใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย จากผลการดำเนินงานจริง และควรขยายขอบเขตของการศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อให้ทราบว่าการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มีความชัดเจนครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

### **3.2.2 การวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่าทุกปัจจัยยังคงมีลักษณะของตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ในเรื่องของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งหมายความว่าหากมีการนำกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการพัฒนาการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบและชัดเจนมากขึ้นเท่าไร ก็จะทำให้การบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เพิ่มขึ้น เช่น

- 1) ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร เนื่องจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารค่อนข้างบ่อย การขับเคลื่อนนโยบายตลอดจนการบริหารงบประมาณจึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเช่นกัน
- 2) ปัจจัยด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนผู้บริหารอาจจะส่งผลกระทบต่อที่กำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3) ปัจจัยด้านองค์การที่มีสมรรถนะสูง เพื่อศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัยที่จะสนับสนุนให้มีการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ขั้วธรรมาธิราชให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น

### **3.2.3 การวิจัยเรื่อง เกี่ยวกับการบูรณาการการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณ**

จากผลการวิจัยครั้งนี้ เห็นได้ว่า บุคลากรด้านแผนและงบประมาณในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีภาระหน้าที่ส่วนหนึ่งจะต้องรับผิดชอบ การบริหารงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไปบริหารเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในแต่ละภารกิจของหน่วยงานซึ่งจะนำส่งให้ผลผลิต ผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ให้สำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งยังมีบุคลากรจำนวนมาก ในหลายหน่วยงานยังเข้าใจไม่ถ่องแท้ในเรื่องการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ส่งผลให้การบริหารงบประมาณบางส่วนยังไม่มีระบบที่เชื่อมโยง ไม่คล่องตัวในการบริหารงบประมาณ สารสนเทศไม่เชื่อมโยงและไม่เป็นปัจจุบัน ตั้งแต่ขั้นการวางแผน การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การควบคุมและติดตามรายงานผล อีกทั้งแต่ละหน่วยงานยังมีภาระงานที่รับผิดชอบในแต่ละด้านค่อนข้างสูง จึงอาจจะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จึงไม่สูงเท่าที่ควร

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้เห็นว่าการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย หรือการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

### **3.2.4 การวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ต่อการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้ที่นำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ต่อการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ไปขยายผลเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในระดับหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งจะทำให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

### **3.2.5 การขยายผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานด้านอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

ในส่วนของการวิจัยต่อจากนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรนำไปประยุกต์ใช้ และขยายผลในการบริหารงานด้านอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

เพื่อขยายองค์ความรู้ของศาสตร์เกี่ยวกับการงบประมาณ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้มากยิ่งขึ้น

### **3.2.6 การศึกษาในทุกขั้นตอนของกระบวนการของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์**

สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป เพื่อประโยชน์ในการวิจัยให้มีความครอบคลุมครบถ้วนสมบูรณ์ ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ หรือการสื่อสารองค์การด้านการบริหารงบประมาณและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย เนื่องจากมีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กระทรวงการคลัง. (2560). *คู่มือการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงบประมาณ.
- กัญญาภัค ทองจันทร์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2561). *การคลังสาธารณะ ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. (2552). *การคลังว่าด้วยการจัดสรรและการกระจาย*. (พิมพ์ครั้งที่9). กรุงเทพมหานคร : อักษรสัมพันธ์.
- เกื้อ ไกรดี. (2552). *บทบาทในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์), มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- จันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์. (2546). *ความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- เจริญพงษ์ ศุภธีระธาดา,พรชัย เทพปัญญา. (2560). การพัฒนารูปแบบเพื่อสนับสนุนการมีธรรมาภิบาลในกระบวนการงบประมาณแผ่นดิน. *Journal of MCU Social Science Review*, 6(1).
- เจริญพงษ์ ศุภธีระธาดา. (2560). การพัฒนารูปแบบเพื่อสนับสนุนการมีธรรมาภิบาลในกระบวนการงบประมาณแผ่นดิน. *วารสารการงบประมาณ*, 48 (48).
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย.(2547). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. *วารสารการจัดการสมัยใหม่* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2(2)
- ชนัดดา ศรีรุ่ง. (2558). *การบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2556-2560)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). *มาตรการการจัดการทางการเงินกับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่*. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไวเท็กซ์.



- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ.(2546). *ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- โชคอนันต์ สุตมี. (2559). *ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานงบประมาณ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*
- ญาดา ทองศรี. (2558). *การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักบริหารแรงงานต่างด้าว กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.*
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เดชาภิวัดน์ ณ สงขลา. (2560). *ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามหลักนิติธรรม. วิทยาลัยรัฐธรรมนุญ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ, กรุงเทพมหานคร.*
- ดุขณี จันทรรคนา. (2548). *การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์กับการบริหารโครงการ ศึกษากรณี : โครงการชลประทานอุบลราชธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.*
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *เครื่องมือการจัดการ (Management Tools)*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : รัตไตร.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2541). *ระบบบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์*. นนทบุรี : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- \_\_\_\_\_. (2543). *ระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์* นนทบุรี : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- \_\_\_\_\_. (2545). *ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน. บริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ชุดวิชาที่ 2 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพมหานคร : อาทิตย์ โปรดักส์ กรุ๊ป จำกัด.
- เทพศักดิ์ บุญรัตน์. (2552). *การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ : กระแสของการบริหารสมัยใหม่. วารสารการจัดการสมัยใหม่ 3(2)*
- \_\_\_\_\_. (2553). *กรณีศึกษานโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. ในประมวลสาระชุดวิชา นโยบายสาธารณะ*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์.(2554). เอกสารฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร การวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. วันที่ 28-29 เมษายน 2554, นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_.(2560). การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ BALANCE SCORECARD กับการประยุกต์ใช้ในภาครัฐของไทย. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 15(1).
- ธนาภัทร์ เรืองศรี. (2561). การปฏิรูประบบการจัดการการคลังสาธารณะของสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา วารสารการงบประมาณ, 15(51).
- ธัญญารัตน์ เรียนกะลิลป์. (2555). ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี.(วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). การวางแผนเชิงกลยุทธ์.(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2539). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- นันทนิตย์ นวลมณี. (2562) การเปลี่ยนแปลงของระบบงบประมาณ. สืบค้นจาก [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_dl\\_link.php?nid=43967&filename=committee\\_BillBudget\\_Index](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=43967&filename=committee_BillBudget_Index) เมื่อ 16 กรกฎาคม 2562
- นาวีรัตน์ จำจด. (2551). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีศึกษารวมพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- นิภาพร เฉียนเลื่อน. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการตลยุดิธรรมภาค 8. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2542). ยุทธศาสตร์การบริหาร ใน 3 โลกธุรกิจสู่ความสำเร็จ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : เอ็กชเปอร์เน็ท.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2535). การงบประมาณ : หลักทฤษฎีและแนววิเคราะห์เชิงปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สุดจิตออฟเซต.
- บวรศักดิ์ สุวรรณโณ. (2542). การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : วิญญูชน.

- ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ และคณะ. (2549). *การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการระบบงบประมาณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ชาติ*. โครงการวิจัย คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ปทุมธานี.
- ปาริษา มณีธนโชติ. (2555). *การบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2554). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (RBM)*. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ปวย อึ้งภากรณ์. (2522). *งบประมาณและเจ้าหน้าที่งบประมาณ*. วารสารการงบประมาณ 13 (42) กรุงเทพมหานคร : บพิธิการพิมพ์.
- พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.
- พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2). พ.ศ. 2562
- พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2502.
- พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2561.
- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561.
- พระมหาจรรยาศักดิ์ ชูรงค์. (2557). *การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พิชามญชุ์ สมานรักษ์. (2557). *การบริหารยุทธศาสตร์ของกรมกิจการผู้สูงอายุ* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พิฑูวรรณ กิตติคุณ. (2559). *การพัฒนาระบบราชการโดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- พิบูลนนท์ ปาณะพรหมพัฒน์. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พุทธิมา ตระการวนิช. (2561). *รากฐานการงบประมาณ*. วารสารการงบประมาณ, 15 (51)
- พรชัย ฐีระเวช. (2554). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการคลัง*. ในเอกสารการสอนชุดวิชาเศรษฐศาสตร์และการคลังสาธารณะ. (หน่วยที่ 9, 9-14). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- พลภัทร บุราคม. (2556). *รายจ่ายสาธารณะ : ประสิทธิภาพในการจัดสรรและประสิทธิภาพระหว่างประเทศ*. สมุทรปราการ : ดี.เค. ปริ้นติ้งเวิลด์ จำกัด.
- ฟิลลิปส์ จิระประยุต. (2558). *การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน). วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 13 (1)*
- ภัชราพร ชายเพชร. (2558). *ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจต่อการนำหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานีตำรวจภูธรในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดจันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.*
- มติคณะรัฐมนตรี. *แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ. 11 พฤษภาคม 2542*
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2522). *งบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2522-2562. นนทบุรี : กองแผนงาน.*
- \_\_\_\_\_. (2552) *แผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2562. นนทบุรี : กองแผนงาน.*
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2554) *ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554. นนทบุรี : กองแผนงาน.*
- \_\_\_\_\_. (2556). *แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (พ.ศ. 2556-2560). นนทบุรี : กองแผนงาน.*
- \_\_\_\_\_. (2558). *การบริหารยุทธศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3) นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- \_\_\_\_\_. (2558). *รายงานระดับความสำเร็จในการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณระดับผลผลิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558. นนทบุรี : กองแผนงาน.*
- \_\_\_\_\_. (2561). *ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้ และทรัพย์สิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. นนทบุรี : กองแผนงาน.*
- \_\_\_\_\_. (2562). *คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562. นนทบุรี : กองแผนงาน.*
- \_\_\_\_\_. (2562). *รายงานการประเมินคะแนนคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี : กองแผนงาน.*
- \_\_\_\_\_. (2562). *ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการบริหารเงินรายได้ และทรัพย์สิน (ฉบับที่ 2) ประจำปีงบประมาณ 2562. นนทบุรี : กองแผนงาน.*

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.(2562). *ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยการบริหารงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562*. นนทบุรี : กองแผนงาน.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560
- เรืองเดช ศิลมี. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อปัญหาอุปสรรคในการบริหารงบประมาณของเจ้าหน้าที่งบประมาณ ส่วนราชการกองทัพอากาศ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- วรัญญา เลิศกวินชนะกิจ. (2550). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ*. (การศึกษานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- วรารณณ์ สกกุลวิวรรธน์. (2558). *ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- วาสนา วิสิกรณ์. (2550). *ความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองแสนสุขแบบบูรณาการ*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2556). *แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์*.(หน่วยที่ 1) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิไล ชัยสมภาร. (2558). *ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ศรินญา สุวรรณดี. (2559). *การบริหารยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ศศิพร คนงาน. (2558). *การนำนโยบายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติในกระทรวงแรงงาน*. (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.



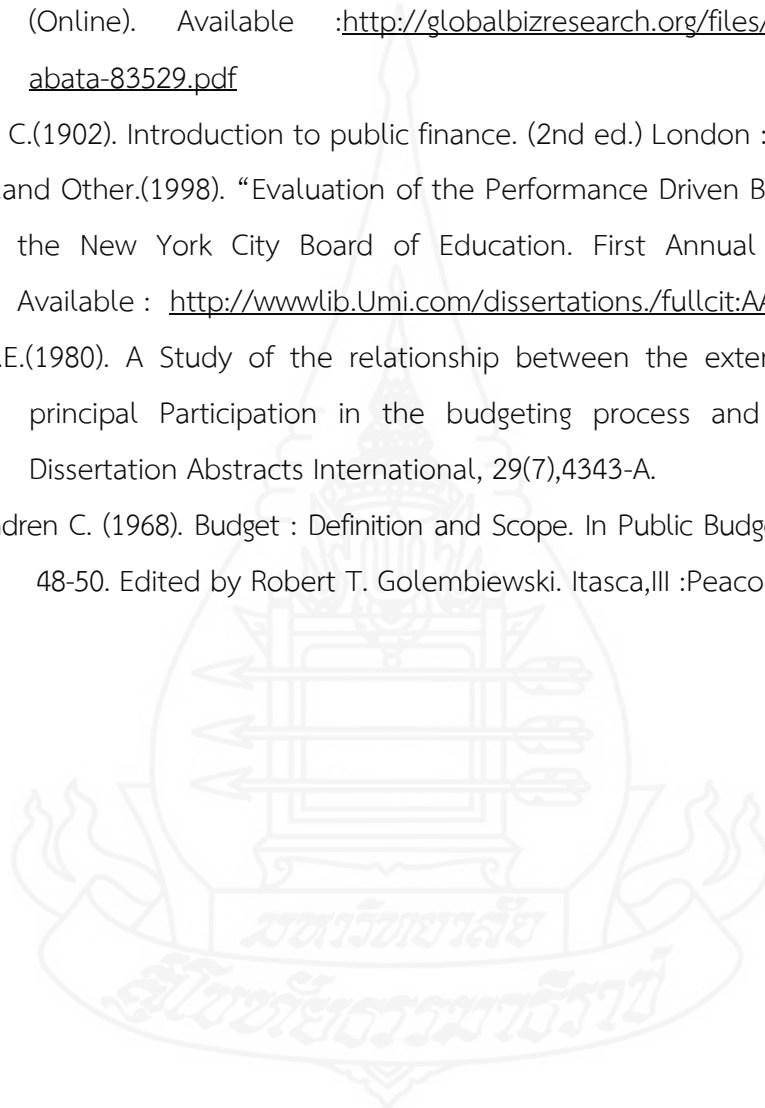
- ศิริยูงญา แก้วเงินลาด. (2546). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของการดำเนินการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษา แห่งชาติ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมิกราช, นนทบุรี.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). *นโยบายทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์ม.
- สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2551). *คู่มือการ วิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จำแนกงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART)*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพัฒนา นโยบายและการจัดการ.
- สักกะ ศิริวัฒนกาญจน์. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยาน แห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, นนทบุรี.
- สัญญา เคนาภูมิ และวัชรภรณ์ จันทะนุกุล. (2559). *การจัดการการคลังภาครัฐ. วารสารคณะ รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 1(2)
- เสนห์ จุ้ยโต. (2548). *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- \_\_\_\_\_. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- \_\_\_\_\_. (2555). *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ : กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์*. ใน *วารสารการจัดการสมัยใหม่* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช 10(1)
- \_\_\_\_\_. (2556). *องค์การทริปเปิ้ลเอช : ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ ความเป็นเลิศ* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- เสนห์ จามริก. (2541). *Good Governance และธรรมรัฐ*. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง
- สายชล เพชรตระหง่าน. (2554). *การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปรับ ใช้กับกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดสร รงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสำนักงานแพทย์และสำนักงานเขตคลองสาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

- สุคนธ์ทิพย์. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุชาดา ตั้งทางธรรม. (2553). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการคลัง*. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการคลังและงบประมาณ. (หน่วยที่1, น.12). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุดารัตน์ พานิชยกุล. (2548). *ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จโดยการประมวลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณีการไฟฟ้านครหลวง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- สุพจน์ บุญวิเศษ. (2549). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) กับการประเมินผลปฏิบัติงานในระบบราชการและเอกชน*. *วารสารวิชาการ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* 14(21), (1-18)
- สุรชิต พิสัยพันธ์. (2550). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของนายกองค้การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดหนองคาย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สุจิต นิมิตกุล. (2543). *กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี ในการปกครองที่ดี (Good Governance)*. กรุงเทพมหานคร : บพิการพิมพ์.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : สามลดา.
- สมนึก พิมลเสถียร. (2551). *ระบบงบประมาณตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550*. *วารสารงบประมาณ* 5(17)
- สมยศ นาวิการ. (2545). *แนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์ พรินตติ้งแอนพับลิซซิง.
- สำออง ศิริรัตน์. (2550). *ความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานงบประมาณเกี่ยวกับระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) ไม้ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานยกรััฐมนตรี. (2553). *คู่มือการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจภาครัฐ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2553)*. กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรััฐมนตรี.
- \_\_\_\_\_. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)*. กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรััฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2545). *คู่มือการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2558). *คู่มือเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)*. กรุงเทพมหานคร : ก.พ.ร.
- สำนักงานงบประมาณ. (2555). *ระบบสารสนเทศเพื่อการติดตามประเมินผล คู่มือการใช้งานระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART)*. กรุงเทพมหานคร : สำนักประเมินผล.
- \_\_\_\_\_. (2560). การประชุม 38<sup>th</sup> Annual Meeting of OECD Senior Budget Officers ณ กรุงลิสบอน สาธารณรัฐโปรตุเกส : *วารสารการงบประมาณ* 14(48)
- \_\_\_\_\_. (2560). พระราชบัญญัติโอนงบประมาณรายจ่ายประจำปี : *วารสารการงบประมาณ* 14(48)
- สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร บริหารจัดการภาครัฐ ; รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government). เอกสารวิชาการอิเล็กทรอนิกส์ <http://www.parliament.th/library> <http://www.parliament.th/library> สืบค้นเมื่อ 7 มีนาคม 2561
- ส่วนส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2556). *คู่มือหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพมหานคร : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- อัครเดช ยมภักดี. (2558) *รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ดุชนิพนธ์ปรัชญา ดุชนิพนธ์จิต) มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพมหานคร.
- อัจฉรีย์ ทิพนธธณินทร์. (2548). *ผลการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- อานันท์ ปันยารชุน. (2542). การปฏิรูปกฎหมายเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี . *วารสารบพิณจิตต์*, 55 (ตอน 4).
- อานันท์ตา อินทะปันตี. (2550). การประเมินประสิทธิผลในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในกระทรวงการคลัง.(ดุชนิพนธ์ปรัชญา ดุชนิพนธ์จิต รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.

- อารีลักษณ์ จันเกาะ. (2557). *ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- อมรา พงศาพิชญ์. (2546). *ธรรมรัฐกับประชาสังคม ใน ธรรมาภิบาลกับคอร์รัปชันในสังคมไทย*. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยทัศน์.
- Augustus B. Turnbull. (1970) *Government Budgeting and PPBS : Programmed Introduction*. Massachusetts : Addison – Wesley Publishing Company.
- Asian Development Bank.(1999). *Governance: Sound Development Management*. Manila: Asian Development Bank.
- Armstrong, M. (2001). *Performance management : Key strategies and practical guidelines*. (3<sup>rd</sup> ed.) London: Kogan Page.
- Black, W.C. (1983). “Financial Management in Arizona Public Community Colleges for the Decade of the Eighties”. (Online). Available : <http://wwwlib.Umi.com/dissertations./fullcit:AAT 1408510>
- Bastable, Charles F. (1928). *Public Finance*. New York, : The Macmillan Company.
- Blinder, Alan S. (1974) *The Economics of Public Finance : Essays*. Washington, DC : The Brookings Institution Press.
- Dalton, Hugh. (1923) *Principles of Public Finance*. London, UK : Routledge.
- Frank P. Sherwood. (1964) *The Management Approach to Budgeting*. Brussels : International Institute of Administrative Science.
- Henrekson, Magnus (1988) “Swedish Government Growth : A Disequilibrium Analysis” in J.A. Lybeck and M.Henredson *Explaining the Growth of Government*, North – Holland : Elsevier.
- Kenneth A. Merchant (1981). JOURNAL ARTICLE The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance The Accounting Review Vol. 56, No. 4 (Oct., 1981), pp. 813-829 (17 pages) Published by: American Accounting Association
- Lau, Ron.(2003). *A Formative Study on the Budget Process at the Urban University of Medicine* (California). Dissertation Abstracts International. USA

- Matthew A. Abata (2014). Participative Budgeting and Managerial Performance in the Nigerian Food Products Sector. Department of Accounting, Lagos State University, Nigeria. Global Journal of Contemporary Research in Accounting, Auditing and Business Ethics (GJCRA) An Online International Research Journal (ISSN: 2311-3162) 2014 Vol: 1 Issue 3 (Online). Available : [http://globalbizresearch.org/files/gjcra\\_matthew-abata-83529.pdf](http://globalbizresearch.org/files/gjcra_matthew-abata-83529.pdf)
- Plehn, C. C.(1902). Introduction to public finance. (2nd ed.) London : Macmilian&Co.
- Siegel, D.and Other.(1998). "Evaluation of the Performance Driven Budget Initiative of the New York City Board of Education. First Annual Report".(Online). Available : <http://wwwlib.Umi.com/dissertations./fullcit:AAT 1408510>.
- Small, R.E.(1980). A Study of the relationship between the extent of elementary principal Participation in the budgeting process and job satisfaction. Dissertation Abstracts International, 29(7),4343-A.
- Stedry,Andren C. (1968). Budget : Definition and Scope. In Public Budgeting and Finance. 48-50. Edited by Robert T. Golembiewski. Itasca,III :Peacock Publishers.





ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์การวิจัย

## แบบสอบถาม

## เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณ  
แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัย จำนวน 47 หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอน ได้แก่
  - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
  - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
  - ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (open end) เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ซึ่งจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

(นางสาวภทรรรณ อักษร)

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์ 09 -2270-0238

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 25 ปี

25 - 30 ปี

31 - 35 ปี

36 - 40 ปี

มากกว่า 40 ปีขึ้นไป

3. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในกลุ่มงานใด

กลุ่มสาขาวิชา

กลุ่มสำนักงานอธิการบดี

กลุ่มสำนัก / สถาบัน

กลุ่มศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.

4. ท่านปฏิบัติงานประเภทใด

ประเภทผู้บริหาร

ประเภทวิชาการ

ประเภทสนับสนุน

5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

น้อยกว่า 2 ปี

2-5 ปี

6-9 ปี

10-13 ปี

14-17 ปี

มากกว่า 17 ปี ขึ้นไป

6. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

อนุปริญญาหรือเทียบเท่า / ปวส.

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาว่าข้อความต่อไปนี้มามีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ</b>						
1	ในภาพรวมท่านคิดว่า การทบทวนนโยบายงบประมาณแนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวมท่านคิดว่า กรอบวงเงิน โครงสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปี ปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
3	ในภาพรวมท่านคิดว่า การประมาณการรายรับ และงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย มีความเหมาะสมชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมท่านคิดว่า การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจ และการจัดสรรงบกลางมีความครอบคลุมเพียงพอต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวมท่านคิดว่า ค่าแกลงประกอบงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่แสดงฐานะการเงิน และสาระสำคัญของงบประมาณ มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
6	ในภาพรวมท่านคิดว่า การจัดสรรงบประมาณ ตามผลผลิตหรือโครงการของมหาวิทยาลัย มีความเหมาะสมเพียงพอและก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					



ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการกำกับดูแลงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและยึดหลักความคุ้มค่า มากน้อยเพียงใด					
8	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ที่เหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
9	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการนำผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ มาพิจารณาทบทวนการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด					
<b>กลุ่มปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบด้านงบประมาณ</b>						
<b>รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560</b>						
10	ในภาพรวมท่านคิดว่า การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติมากน้อยเพียงใด					
11	ในภาพรวมท่านคิดว่า การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย ได้กำหนดให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นมากน้อยเพียงใด					
<b>พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561</b>						
12	ในภาพรวมท่านคิดว่า การจัดทำคำชี้แจงเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการใช้งบประมาณชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
13	ในภาพรวมท่านคิดว่า การจัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
14	ในภาพรวมท่านคิดว่า การประมาณการรายรับและรายงาฐานะการคลัง เพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
16	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบบูรณาการมากน้อยเพียงใด					
17	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการบริหารงบประมาณรายจ่ายสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณมากน้อยเพียงใด					
18	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการควบคุมและกำกับดูแลการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้อยู่ภายในงบประมาณที่ได้รับจัดสรรและถูกต้องตามกฎหมายมากน้อยเพียงใด					
19	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการใช้จ่ายกับงบประมาณรายจ่ายข้ามปีที่ได้ก่อกำหนดผู้กักเงิน และการขยายเวลาเบิกจ่ายงบประมาณมากน้อยเพียงใด					
20	ในภาพรวมท่านคิดว่า ระบบการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ ทั้งก่อนและหลังการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
21	ในภาพรวมท่านคิดว่า การรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดมากน้อยเพียงใด					
<b>หลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ</b>						
22	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23	ในภาพรวมท่านคิดว่า แผนปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมีกระบวนการทบทวน ปรับปรุงมากน้อยเพียงใด					
24	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
25	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีกระบวนการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
<b>ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562</b>						
26	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการบริหารงบประมาณ มากน้อยเพียงใด					
27	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีระบบe-budgeting และ GFMS เกี่ยวกับการจัดการงบประมาณในการรับ-ส่ง บันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น การให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การอนุญาต หรือการรายงานต่างๆ เป็นต้น ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
28	ในภาพรวมท่านคิดว่า การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณมีความสำคัญต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
29	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบข้อมูลการดำเนินงาน การกำหนดค่าหรือเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดผลสำเร็จ ชัดเจนเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
30	ในภาพรวมท่านคิดว่า การจัดทำรายละเอียดค่าของบลงทุนของมหาวิทยาลัย มีขั้นตอนและหลักเกณฑ์กำหนดไว้อย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
31	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการโอนและหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่าย ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
32	ในภาพรวมท่านคิดว่า การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินสำหรับแผนงานบูรณาการที่ต้องมีการดำเนินงานร่วมกันอย่างน้อยสองหน่วยงานขึ้นไป มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการดำเนินการดังกล่าวชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
<b>พระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561</b>						
33	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอด ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ พระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มากน้อยเพียงใด					
34	ในภาพรวมท่านคิดว่า การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง มหาวิทยาลัยมีกระบวนการหรือขั้นตอนกำหนดไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
35	ในภาพรวมท่านคิดว่า การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี มหาวิทยาลัยได้แสดงแหล่งที่มาและประมาณการรายได้ ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
36	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยนำเงินรายได้ไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ได้มากน้อยเพียงใด					
37	ในภาพรวมท่านคิดว่า การกำหนดเป้าหมาย ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร มากน้อยเพียงใด					
<b>ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วย การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561</b>						
38	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับฯ ว่าด้วย การบริหารเงินรายได้และทรัพย์สิน พ.ศ. 2561 มีมากน้อยเพียงใด					
39	ในภาพรวมท่านคิดว่า นโยบายการนำเงินรายได้สะสมมาตั้งเป็นงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
40	ในภาพรวมท่านคิดว่า งบประมาณรายจ่ายประจำปีมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด					
41	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการกำหนดมาตรการหลักเกณฑ์และขั้นตอน ในการบริหารงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลง ไว้อย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
42	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการกำหนดมาตรการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณมิให้เกินวงเงินที่ได้รับการอนุมัติจัดสรรไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
<b>ระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554</b>						
43	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอด ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบฯ ว่าด้วยการงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2554 มากน้อยเพียงใด					
44	ในภาพรวมท่านคิดว่า การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการและกิจกรรม มากน้อยเพียงใด					
45	ในภาพรวมท่านคิดว่า การจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย ได้จัดให้มีการประชุมชี้แจงเพื่อการมีส่วนร่วม มากน้อยเพียงใด					
46	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการวางแผนเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณไว้อย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
47	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีหลักเกณฑ์การจัดสรรวิธีการเบิกจ่ายงบกลาง มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
48	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติในการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายชัดเจนมากน้อยเพียงใด					



ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
49	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีมาตรการควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบลงทุน ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
<b>กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่</b>						
<b>ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์</b>						
50	ในภาพรวมท่านคิดว่า การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาใช้ทำแผนยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมครอบคลุมมากน้อยเพียงใด					
51	ในภาพรวมท่านคิดว่า วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
52	ในภาพรวมท่านคิดว่า พันธกิจของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน ครอบคลุมตามภารกิจที่กำหนดไว้ในกฎหมาย มากน้อยเพียงใด					
53	ในภาพรวมท่านคิดว่า เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
54	ในภาพรวมท่านคิดว่า ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
55	ในภาพรวมท่านคิดว่า การกำหนดแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม ในแผนปฏิบัติการประจำปีมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
56	ในภาพรวมท่านคิดว่า การจัดสรรงบประมาณประจำปีมีความเหมาะสม สอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรมของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด					
<b>ปัจจัยด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี</b>						
57	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
58	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
59	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีแผนปฏิบัติงานและงบประมาณเพียงพอ ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากน้อยเพียงใด					
60	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบการรายงานผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
61	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยได้เปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาตรวจสอบการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด					
62	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบเรื่องงบประมาณของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด					
63	ในภาพรวมท่านคิดว่า การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยยึดกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด					
64	ในภาพรวมท่านคิดว่า การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยคำนึงถึงความเสมอภาคเท่าเทียมของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากน้อยเพียงใด					
65	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยไว้มากน้อยเพียงใด					
66	ในภาพรวมท่านคิดว่า การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยได้ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
67	ในภาพรวมท่านคิดว่า การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญและยึดผลประโยชน์ส่วนรวมมากน้อยเพียงใด					
68	ในภาพรวมท่านคิดว่า การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเป็นการบริหารงานแบบเชิงรุก ตอบสนองต่อผู้รับบริการได้ มากน้อยเพียงใด					
69	ในภาพรวมท่านคิดว่า การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญและยึดหลักความถูกต้อง ความมีคุณธรรม จรรยาวิชาชีพ มากน้อยเพียงใด					
70	ในภาพรวมท่านคิดว่า การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงหรือพัฒนาในเรื่องงบประมาณได้ทันตามสถานการณ์ได้มากน้อยเพียงใด					
71	ในภาพรวมท่านคิดว่า การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความรวดเร็ว และเสร็จภายในเวลาที่กำหนด มากน้อยเพียงใด					
72	ในภาพรวมท่านคิดว่า การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มากน้อยเพียงใด					
73	ในภาพรวมท่านคิดว่า การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยได้เปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ มากน้อยเพียงใด					
74	ในภาพรวมท่านคิดว่า การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>						
75	ในภาพรวมท่านคิดว่า ระเบียบของมหาวิทยาลัยสนับสนุนในการบริหารงานเพื่อตอบสนองผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงบประมาณมากน้อยเพียงใด					
76	ในภาพรวมท่านคิดว่า กระบวนการ/ขั้นตอนในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมและชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
77	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับงบประมาณมากน้อยเพียงใด					
78	ในภาพรวมท่านคิดว่า ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและประหยัดมากน้อยเพียงใด					
<b>ปัจจัยด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์</b>						
79	ในภาพรวมท่านคิดว่า ในภาพรวมมหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงรูปแบบการทำงานโดยใช้ระบบ e-budgeting และระบบงบประมาณฯ 3 มิติ เพื่อช่วยสนับสนุนต่อการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด					
80	ในภาพรวมท่านคิดว่า ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการพัฒนารูปแบบการทำงานด้วยระบบ e-budgeting และระบบงบประมาณฯ 3 มิติ เพื่อใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด					

ตอนที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาว่าข้อความต่อไปนี้มามีอิทธิพลต่อ  
ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม  
ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓  
ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ตัวแปรตาม						
ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์						
1	ในภาพรวมท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้และทำให้เกิดการประหยัดทรัพยากรมากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวมท่านคิดว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยช่วยทำให้งบประมาณมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด					
3	ในภาพรวมท่านคิดว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยช่วยทำให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อผลผลิตของมหาวิทยาลัย มากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมท่านคิดว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ช่วยสนับสนุนความสำเร็จตามเป้าหมายในพันธกิจต่างๆของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวมท่านคิดว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ทำให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยอย่างคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด					
6	ในภาพรวมท่านคิดว่า ในภาพรวมการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความสำเร็จในระดับใด					



ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7	ในภาพรวมท่านคิดว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยใช้อยู่ในปัจจุบันมีความชัดเจนและมีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยในระดับใด					

**ตอนที่ 4** เป็นความคิดเห็นเพิ่มเติมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคและข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความเห็นของท่าน

1. ท่านคิดว่า จุดแข็งของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า จุดอ่อนของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

3. ถ้าจะปรับปรุงระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรนำระบบงบประมาณใหม่ๆ หรือมีโอกาสในเรื่องใดที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับระบบงบประมาณบ้าง

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าอุปสรรคหรือภัยคุกคามของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมืออย่างดียิ่ง



## แบบสัมภาษณ์

## เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**คำชี้แจง** แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนง  
วิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อใช้ในการศึกษา  
วิจัยเท่านั้น

แบบสัมภาษณ์ สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสัมภาษณ์สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ  
อุปสรรคและข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ให้ประสบผลสัมฤทธิ์

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงใน  
ช่องว่างตามความเป็นจริง

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....
3. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

- น้อยกว่า 1 ปี
- 2-3 ปี
- 4 ปีขึ้นไป



3. ถ้าจะปรับปรุงระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรนำระบบงบประมาณใหม่ๆ หรือมีโอกาสในเรื่องใดที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับระบบงบประมาณบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าอุปสรรคหรือภัยคุกคามของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

.....

.....

.....

.....

.....

.....

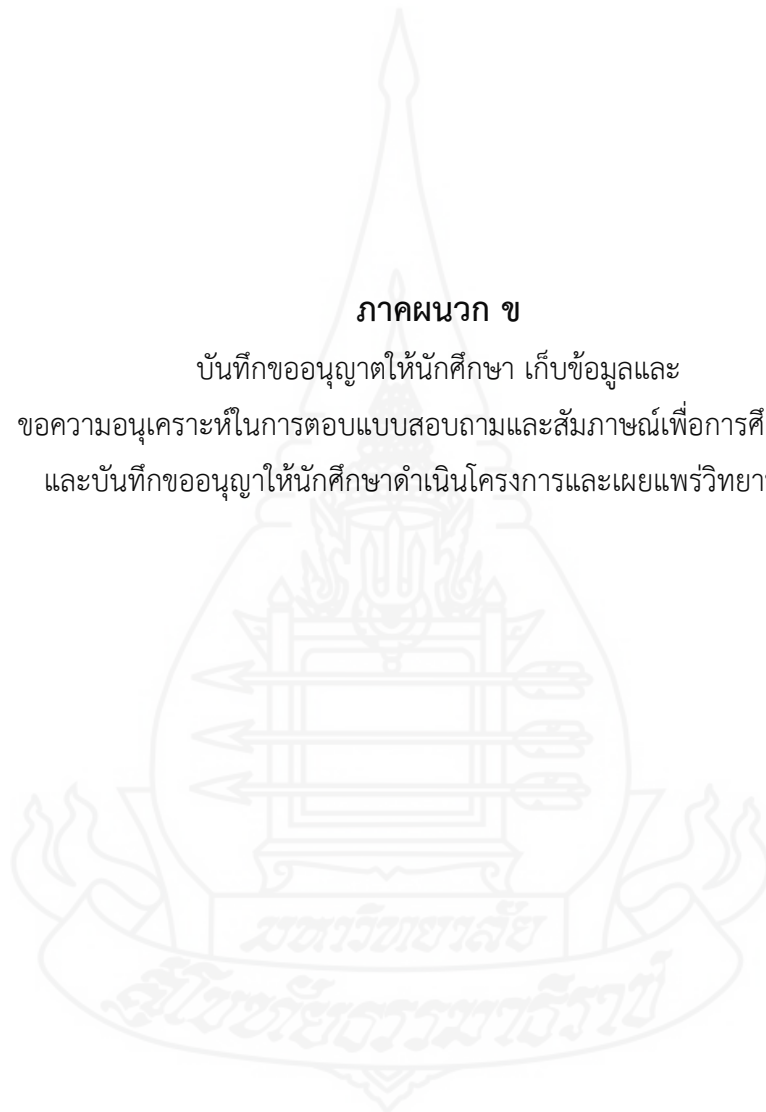
.....

.....



**ภาคผนวก ข**

บันทึกขออนุญาตให้นักศึกษา เก็บข้อมูลและ  
ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัย  
และบันทึกขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินโครงการและเผยแพร่วิทยานิพนธ์





ที่ อว 0602.17/บ. 1031

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๗ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์  
2. แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวทรรธรณ อักษร นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช " ซึ่งมีรองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ของหน่วยงานต่างๆภายใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในระหว่างวันที่ 1-15 ตุลาคม ๒๕๖๒ จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 092-2700238

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีธรรม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี

โทรศัพท์ - โทรสาร 02-5047151

อนุญาต

(ศาสตราจารย์ ดร.ประสพ สืบคำ)  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ  
รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

๒๗ ก.ย. ๒๕๖๒

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด พรหมเงิน)  
รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่าย  
และสนับสนุนการเรียนรู้



ที่ อว 0602.17/บ.1036

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

27 กันยายน 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม 1 ชุด

ด้วยนางสาวภทรรณ อักษร นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช " การวิจัยครั้งนี้ จึงมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งผลของการศึกษาวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงบประมาณของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้มีประสิทธิภาพต่อไป โดยใคร่ขอความร่วมมือท่านตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และขอความกรุณาส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย นางสาวภทรรณ อักษร กองแผนงาน มสธ. ภายในวันที่ 25 ตุลาคม 2562

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถาม เพื่อให้นางสาวภทรรณ อักษร ได้เก็บข้อมูลในการดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี

โทรศัพท์ - โทรสาร 02-5047151



ที่ อว 0602.17 /ว.1036

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

27 กันยายน 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ 1 ชุด

ด้วย นางสาวภทรวรรณ อักษร นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ” การวิจัยครั้งนี้ จึงมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งผลของการศึกษาวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชให้มีประสิทธิภาพต่อไป โดยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกำหนดวัน เวลา เพื่อให้นางสาวภทรวรรณ อักษร ได้เข้าพบเพื่อสัมภาษณ์เก็บข้อมูลในการดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี

โทรศัพท์ - โทรสาร 02-5047151





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ... สาขาวิชาวิทยาการจัดการ... โทร... ๘๑๘๑-๖  
 ที่... อว.๑๖๑๒.๑๗/น ๕๐๗... วันที่... ๕... สิงหาคม ๒๕๖๓  
 เรื่อง... ขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการจัดทำโครงการและเผยแพร่วิทยานิพนธ์

เรียน อธิการบดี

ตามที่สาขาวิชาวิทยาการจัดการ ได้ขออนุญาตให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร  
 รัฐกิจ จำนวน ๑ ราย คือ นางสาวภทรวรรณ อักษร ดำเนินการจัดทำโครงการและเผยแพร่วิทยานิพนธ์ เรื่อง  
 “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม  
 ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ไปแล้วนั้น

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ ขอแจ้งรายละเอียดการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษารายดังกล่าว  
 ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมแล้ว รายละเอียดตามเอกสารแนบ ดังนี้

๑. ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ ครั้งที่  
 ๑๘/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓ เรื่อง การเสนออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์และแต่งตั้งอาจารย์ที่  
 ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประจำปีภาคปลาย ปีการศึกษา ๒๕๖๒
๒. ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ครั้งที่  
 ๑๖/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๖๓ เรื่อง อนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์และแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษา  
 วิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาโทภาคปลาย ปีการศึกษา ๒๕๖๒ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต จะขอบคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์)  
 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศิริราม)

อนุญาต

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

(ศาสตราจารย์ ดร.ประสพ สิบคำ)  
 กรรมการสภามหาวิทยาลัยสุโขทัย  
 วิชาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุฬารัตน์ ชนมประทีป)  
 วิชาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้  
 ๐ ๘ ก.ย. ๒๕๖๓



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อสกุล	นางสาวภทรรรณ อักษร
วัน เดือน ปีเกิด	4 ธันวาคม 2510
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด) ปีการศึกษา 2536 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
สถานที่ทำงาน	กองแผนงาน สำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการกองแผนงาน

